

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL
OS ATRIBUTOS DO PERFIL DO LÍDER CABO-VERDIANO

Vanda Helena Fortes Fernandes St.Aubyn

Dissertação de Mestrado
em Gestão de Empresas

Orientador:
Prof. Doutor Jorge Correia Jesuino, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Julho de 2011

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL- OS ATRINUTOS DO PERFIL DO LÍDER CABO-VERDIANOS
VANDA HELENA FORTES FERNANDES ST.AUBYN

Ao meu marido, Emanuel St.Aubyn,

*Pela tua paciência, dedicação e empenho para
que este projecto se tornasse uma realidade.*

Agradecimentos

Ao Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresarias – Mindelo Cabo Verde, e ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa- Lisboa, pela oportunidade concedida na realização deste projecto académico.

Ao Professor Correia Jesuino, pelo seu empenhamento na orientação deste trabalho, bem como pela sua constante disponibilidade e apoio os quais foram determinantes para que este trabalho fosse levado adiante.

Ao professor Luis Martins que despertou em mim o gosto para o estudo e investigação do tema liderança.

Ao meu padrinho Luis Fonseca, pela sua disponibilidade e boa vontade.

Um bem-haja a todos que de uma forma ou de outra ajudaram a concretização deste trabalho

Resumo

A liderança tem sido um tema central na literatura organizacional sendo definida e operacionalizada de variadíssimas formas, tendo por base funções desempenhadas e/ou comportamentos apresentados, agrupados em diversos conceitos, surgindo muitas vezes sob formas de categorias bipolares apresentadas como contraditórias.

Decorrendo da complexidade do ambiente, do desempenho de competências inovadoras, do desenvolvimento das sociedades, do desenvolvimento das novas tecnologias, no quadro da globalização que conquista o mundo actual, novas competências são requeridas para conduta das organizações ao contorno da crise e da condução ao sucesso.

Surge a necessidade em conceptualizar a liderança tendo por base este novo paradigma. Torna-se necessário utilizar instrumentos fiáveis e adaptados ao contexto cultural e organizacional de cada país.

O objectivo deste trabalho é identificar os perfis de liderança existentes em Cabo Verde, identificando ainda os atributos/valores culturais que influenciam as práticas organizacionais e os tipos de comportamentos dos líderes de Cabo Verde.

Summary

Leadership has been a strong core subject on the organizational literature being defined and operationalized in several ways, and based on functions performed and/or on presented behaviours, gathered according to numerous concepts, and often emerging as bipolar categories presented as contradictory.

Due to the environmental complexities, to the innovating skills performance, to the society's development and the new technologies evolution, in the context of globalization sweeping today's world, new competencies are required for the organizations to overcome the present crisis situation and consequently achieve success.

There's a need to create a leadership concept based on this new paradigm. It becomes necessary to use trustworthy and adapted tools to each country's cultural and organizational context.

This paper goal is to identify the Capeverdean existing leadership profile, recognizing the cultural attributes/values that may influence the organizational practices and the behaviour types found amongst the Capeverdean leaders.

Índice

1.Introdução	1
1.1 <i>Exposição do tema</i>	1
1.2 <i>Conceito de liderança, Líder versus gestor.</i>	4
1.2.1 Competências emocionais pertinentes para a eficácia da liderança	8
1.2.2 A inteligência emocional dos líderes	8
1.2.3 Líderes e gestores: serão eles diferentes?	11
1.3 <i>Contextualização da temática do estudo</i>	14
1.3.1 Comunicar, gerir e liderar em diferentes culturas	16
1.3.2 Características pessoais dos líderes versus a cultura dos países	21
2. Liderança transcultural	23
2.1 <i>O Modelo clássico de Hofstede – “O pai dos estudos transculturais “</i>	24
2.2 <i>Projecto GLOBE – O sucessor de Hofstede?</i>	26
3.Trajectória da pesquisa	28
4.Descrição de líderes e gestores cabo-verdianos	29
4.1. <i>Traços de um líder eficaz em Cabo Verde</i>	29
4.2 <i>Traços de um gestor – Apresentação/estudo de caso.</i>	34
5. Análise de imprensa	46
5.1 <i>Artigo/entrevista sobre o perfil de uma mulher empreendedora líder no mercado empresarial de transportes públicos.</i>	46
6. Entrevista etnográfica em profundidade	48
6.1 <i>Opiniões do grupo sobre o conceito de Gestão</i>	48
6.2 <i>Que atributos distinguem, gestores acima da média e gestores normalmente eficazes em Cabo verde?</i>	49
6.2.1 Gestores acima da média.	49
6.2.2. Gestores normalmente eficazes.	50
6.3 <i>Opiniões sobre o conceito de liderança</i>	50
6.3.1 Qual o atributo que distingue um líder excepcional de um bom líder em Cabo Verde.	51
6.3.2. Qual dos géneros faz melhores líderes, masculinos ou femininos?	55
7. Inquérito sobre normas valores e práticas da sociedade cabo-verdiana	55

8 Conclusão das pesquisas	58
8.1. <i>Introdução</i>	58
8.2 <i>Conclusão sobre o comportamento e os atributos de um líder eficaz cabo-verdiano.</i>	59
8.3. <i>Conclusão sobre os traços da cultura Cabo-verdiana e o seu reflexo nas nove dimensões nucleares do projecto Globe.</i>	62

1.Introdução

1.1 Exposição do tema

“A cultura organizacional é Argamassa Social que ajuda a manter a organização coesa” – (Robins 2004).

O sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização é em última análise um conjunto de características chave que a organização valoriza:

Inovação, assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para as equipas, agressividade e estabilidade.

Actualmente a estabilidade nas organizações é uma ilusão.

Tanto as pessoas como as empresas, devem-se adaptar à constante dinâmica do mercado, onde uma estratégia de sucesso hoje poderá ser completamente inválida amanhã.

O cenário de organizações neste mundo globalizado é de constantes mudanças que criam climas de incertezas, de resistência, de dúvidas, onde ainda é natural encontrar o medo.

Considera-se ainda que a mudança pode ser concebida a partir de dois pontos de vista básicos:

Enquanto processo planeado ou enquanto processo emergente. (Rego e Cunha 2007).

A primeira perspectiva considera que algo que pode ser despoletado pela gestão de topo, sendo depois vertido para o resto da organização para implementação. Admite ainda a possibilidade dos condutores da mudança recorrerem à participação dos membros da organização em geral – para proceder ao diagnóstico, gizar as estratégias e planos, controlar o modo como a implementação vai sendo realizada, mas o raciocínio enquadrador mantém-se: a mudança pode ser planeada, tendo em vista mudar a organização de um estado A para um estado B mais desejável.

É o caso de organizações que pretendem alterar a sua performance de sistemas mecânicos para sistemas abertos cujas diferenças principais estão identificadas no quadro 1.

Quadro 1. Sistemas mecânicos vs sistemas abertos

SISTEMAS MECÂNICOS	SISTEMAS ABERTOS
A Ênfase é exclusivamente individual	A Ênfase reside no todo como um conjunto inter-relacional.
O relacionamento é baseado na autoridade	A participação e a responsabilidade são multirelacionais.
Rígida adesão à delegação e as responsabilidades são divididas.	Confiança e crenças recíprocas.
A divisão do trabalho e a supervisão são rígidas.	
A tomada de decisão é centralizada	A tomada de decisão é descentralizada
O controlo é rigidamente centralizado	Ampla partilha de responsabilidade e de controlo
A solução dos conflitos é por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidades.	Solução dos conflitos com sucesso através de negociação ou de solução de problemas

As sociedades actuais apresentam-se como palcos de discussões cada vez mais polémicas sobre estas transformações organizacionais. Por isso, a alteração da forma de executar as actividades profissionais, de mecânica a orgânica, requer adaptações na forma de direccionar as pessoas. O gestor que antes acompanhava a “*pari e passu*” cada etapa do processo produtivo, supervisionando “*tempo e movimentos*” dos seus colaboradores de acordo com o estabelecido, agora irá concentrar os seus esforços no resultado final, controlando a qualidade do produto final como um todo.

Por outro lado, a mudança emergente, é de natureza distinta. Presume-se que as organizações estão peçadas de ocorrências de mudança em toda a sua latitude de acordo com os processos naturais que surgem de forma espontânea, contínua e quase impercebível, em resposta a problemas locais, a desafios e oportunidades e ocorrem através de percursos quase aleatórios.

Na sua globalidade, a organização muda ao longo do tempo, como resultado de múltiplos micro-ajustamentos – sem que tal resulte necessariamente de planos pré-concebidos que algumas entidades (gestão de topo) formulam, procuram colocar em prática e controlam.

As mudanças na sociedade exigem adaptações constantes do contexto organizacional e afectam fundamentalmente o comportamento e a inserção do ser humano na organização. Este dinamismo de mudança e alteração exige das organizações elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Daí que a primordial importância da liderança resida nestas forças, endógenas e exógenas que envolvem o ambiente organizacional.

A presente pesquisa foi direccionada para gestores e/ou líderes das grandes empresas em diferentes sectores de actividades responsáveis pelo desenvolvimento económico de Cabo Verde, a fim de identificar o impactado das influências culturais na liderança organizacional em Cabo Verde.

A proposta deste estudo gira em torno do conceito de líder, seus atributos, no contexto social cabo-verdiano. A pesquisa teórica foi construída com base nas propostas actuais de gestão das organizações. As categorias empíricas foram resgatadas junto de depoimentos de vários líderes enquadrados nas maiores empresas de todos os sectores económicos de Cabo Verde, pesquisados naquilo que consideram essencial ao desempenho de suas competências. Ajudando a entender, quais as concepções da sociedade cabo-verdiana acerca do que é um líder excepcional. Identificar se haverá características de liderança excepcional em Cabo Verde comuns a outras sociedades. Pesquisar quais as características que, em Cabo Verde, são consideradas reveladoras de liderança excepcional - mas que não são assim entendidas noutras sociedades.

1.2 Conceito de liderança, Líder versus gestor.

“A Liderança é arte de conseguirmos que outro faça algo da sua livre vontade”.
Dwight D. Eisenhower”.

A ênfase nos relacionamentos interpessoais estimulou muitos estudos acerca da liderança. As pesquisas realizadas sobre como os líderes deveriam ser, não foram suficientes para delinear uma teoria efectiva sobre a liderança. No início da década de 50, iniciou-se outra etapa do estudo, **”como os líderes eficazes agiam”**, a partir do qual surgiram as teorias dos estilos de liderança.

É neste contexto que alguns autores defendem que a verdadeira liderança emerge do grupo pela sua força interior, independentemente de títulos ou de rótulos, sem imposição ou sem necessariamente ser imposta por delegação de terceiros.

Esta ideia tem raízes na concepção bastante comum, que defende a tese de que, a liderança é um processo mais emocional enquanto a gestão seria mais de ordem racional. Neste contexto tende-se a considerar que os líderes são carismáticos e inspiradores, assumem riscos, são dinâmicos e criativos, sabem lidar com a mudança e são visionários.

Distintamente os gestores são mais racionais, trabalham mais com a cabeça do que com o coração, visam a eficiência, o planeamento, os procedimentos, o controlo e os regulamentos.

Assim Bennis e Nanus defendem que **gerir** consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar, enquanto **liderar** consiste em influenciar, guiar, orientar. Nesta acepção, os gestores são pessoas que sabem o que devem fazer e os líderes são as que sabem o que é necessário fazer. Os líderes e gestores diferem ainda quanto aos seus horizontes temporais, ao modo como lidam com o contexto, ao grau com que inovam e ao modo como questionam as coisas. (Bennis e Nanus 1985).

Kets de Vries sumaria assim, as diferenças dos papéis de líder e gestor:

- Os líderes interessam-se pelo futuro; os gestores pelo presente.
- Os líderes respiram a mudança; os gestores preferem a estabilidade.
- Os líderes pensam no longo prazo; os gestores actuam no curto prazo.

- Os líderes são cativados por uma visão; os gestores (preocupados com regras e regulamentos) preferem a execução.
- Os líderes tratam do “porquê”; os gestores do “como”.
- Os líderes sabem como “*empoderar*” os subordinados; os gestores propendem para o controlo.
- Os líderes sabem como simplificar; os gestores apreciam a complexidade.
- Os líderes confiam na intuição; os gestores prezam a lógica.
- Os líderes têm uma perspectiva social alargada; os gestores preocupam-se com a organização.

Os líderes são como os maestros, eles vão além das notas para alcançarem a mágica dos músicos. - Blaine Lee

John Kotter também defende que a liderança e a gestão se revertem em duas formas distintas de actuação: A gestão concentra-se no planeamento e na organização, no controlo e resolução de problemas enquanto a liderança por sua vez respeita a forma de lidar com a mudança. Consubstancia-se em acções que estabelecem direcção/visão, conduzem pessoas no alinhamento desta visão, influenciando os membros da organização a alcançar resultados desejáveis para a mesma. (Kotter 1997).

Ser líder é atingir resultados através de pessoas, é estar preocupado com pessoas e com resultados sustentáveis, com equipas bem-estruturadas. O líder também tem o papel de desenvolver a motivação nos membros de sua equipe e melhorar o clima organizacional.

Os primeiros estudos sobre a liderança realizados até II Guerra Mundial, basearam-se em identificar/descortinar traços físicos, como a estatura, personalidade, auto-estima, estabilidade emocional, autoconfiança, aptidões, inteligência, fluência verbal, que distinguissem os líderes, dos não líderes, pois ainda vigorava a ideia dos grandes Homens, como Churchill, De Gaulle, Roosevelt, entre outros.

Esta ideia foi, contudo, desvanecendo-se ao longo dos tempos. Após rever 124 estudos, Stogdill acabou por concluir que não é porque os indivíduos possuem uma determinada combinação de traços que se tornam necessariamente líderes ou são necessariamente

eficazes. (Stogdill 1948). Isso levou alguns autores a inferirem a ideia que ele punha em causa as explicações da liderança baseadas na personalidade.

Assim, em 1974, Stogdill reviu 163 estudos tendo salientado a relevância de certos traços e competências para a eficácia da liderança, designadamente:

- Inteligência
- Criatividade
- Fluência verbal
- Auto-estima
- Estabilidade emocional
- Adaptabilidade às situações
- Vigilância para as necessidades dos outros
- Tolerância ao Stress
- Iniciativa e persistência no encarar dos problemas
- Capacidade de presunção.
- Desejo de assumir responsabilidades e de ocupar posição de poder

As competências da liderança podem ser desenvolvidas, pois as pessoas não nascem com elas. Estes traços potenciais ajudam a desenvolver as competências de liderança, mas tal não garante automaticamente a eficácia. São, no entanto, reflexos de quatro dimensões no indivíduo, essenciais para se tornar um líder:

1. Saber escolher – é preciso fazer renúncias, abrir mão de determinados confortos, numa opção de assumir todas as vantagens e desvantagens;
2. Liderar a partir da consciência de que será necessário manter relações humanas de comunicação e empatia;
3. Possuir a técnica para entender o aspecto estratégico;
4. Ser capaz de adaptar-se a diversas situações;

Liderando com arte e com um estilo particular, o líder se torna um estrategista quando tem um “olho” voltado para o futuro.

A importância da liderança advém essencialmente do facto de a cada dia que passa o mundo de negócios se tornar cada vez mais competitivo e volátil, impulsionado pelas

rápidas mudanças tecnológicas, a grande concorrência internacional, a desregulamentação dos mercados, enfim todas as consequências possíveis que resultam do grandioso efeito chamado globalização em toda sua dimensão.

Na óptica dos resultados gerados pode-se identificar diferenças significativas entre gestão e liderança.

Da gestão resulta ordem e previsibilidade conduzindo a resultados de curto prazo que os vários *stakeholders* almejam.

A liderança suscita mudanças, novos modos de fazer negócio, novas abordagens às relações laborais.

Resumindo, diríamos que a liderança suscita inovação organizacional como um todo, baseado em novos paradigmas. É emocional pró activa, assenta em valores éticos, morais e de respeito pelas diferenças. Enquanto a gestão é fria, racional, procedimental, imitadora, reactiva, assente em cálculos e transacções.

A liderança significa architectar a realidade das organizações, a gestão significa administrar a realidade existente (Thayer 1988).

De acordo ainda com Mike Pegg em *Positive Leadership*, o líder primeiro trabalha na clarificação, isto é na comunicação eficaz para que todos identifiquem e entendam seus objectivos e trabalhem na mesma direcção. Em seguida consegue a adesão onde cada um se deve sentir participante e contribuinte vital para o sucesso final da organização e o orgulho de poder participar na mesma. Por último, ele exercita o poder de conduzir os resultados obtidos por uma equipa composta por pessoas comuns, com os seus acertos e enganos, dúvidas e sugestões, conhecimentos e limitações, vontades e habilidades.

Serão estes, sem dúvida alguns dos princípios básicos para se architectar a realidade de uma organização.

1.2.1 Competências emocionais pertinentes para a eficácia da liderança

Estudos recentes têm dado muita atenção à ideia de que “ as emoções são um precioso auxiliar da razão” Será ainda que os líderes emocionalmente inteligentes são mais eficazes? Num artigo publicado em 1998 na *Harvard Business Review* (*What makes a leader?*) Goleman defendeu o papel da inteligência emocional na eficácia da liderança, o que teve uma repercussão relevante no seio de vários autores.

Os trabalhos de Goleman continuam a merecer destaque nesta matéria, pese embora algumas críticas que sobre eles têm sido lançadas. Em linhas simples, o modelo por ele proposto, pode ser assim descrito:

As competências técnicas e as cognitivas são importantes para a eficácia dos líderes, mas a condição *sine qua non*, é a Inteligência Emocional: Sem ela uma pessoa pode ter a melhor instrução do mundo um pensamento incisivo e analítico e um interminável leque de ideias brilhantes, mas não será um grande líder. (Goleman 1998).

1.2.2 A inteligência emocional dos líderes

A Inteligência Emocional (IE) representa a capacidade para conciliar emoções e razões: usar emoções para facilitar a razão e raciocinar inteligentemente acerca das emoções. Refere-se ao conjunto de capacidades que fazem com que a pessoa actue de uma forma adulta e auto controlada, evitando incorrer em comportamentos regressivos e emocionalmente imaturos.

“As emoções podem tornar o pensamento mais inteligente e a inteligência pode permitir pensar e usar de modo mais apurado as emoções.” (Rego e Cunha 2007 p.199).

A IE é tanto mais desenvolvida quanto mais as capacidades cognitivas do indivíduo é inspirado pelas emoções e quanto mais as emoções são geridas cognitivamente. (Goleman 1998).

Embora a IE tenha forte componente genética, conforme os estudos de Coleman. A Investigação sugere que a IE pode ser apreendida. O que corresponde a cada uma destas parcelas ninguém sabe. Mas a pesquisa e a prática demonstram claramente que a IE pode ser apreendida. Muitos resultados dos programas de formação em IE teriam

ficado aquém do desejável, porque na verdade se focalizarem na parte errada do cérebro. A IE situa-se em grande dimensão nos neurotransmissores do sistema límbico que governam os sentimentos os impulsos e os drives. Este sistema parece apreender mais através da motivação e da prática do *coaching*. O que acontece é que, a maior parte das formações ministradas aleatoriamente com ferramentas baseadas na lógica dos factos académicos, concentram-se no neocórtex - podendo inclusive ser contraproducentes para aprendizagem em IE. Um exemplo específico é que a empatia não se aprende com ferramentas de formação habituais, é necessário direccionar o enfoque para o sistema límbico induzindo motivação e proporcionado feedback. (Rego e Cunha 2007).

Contudo para que o processo de aprendizagem em IE tenha sucesso é necessário que se satisfaça uma condição *sine qua non*, ser sincero, desejo de mudar envidando esforços para que tal aconteça.

Outras conclusões que acompanham os estudos da IE são:

- A IE aumenta com a idade, devido à maturidade e à experiência.
- A medida que aumenta a posição hierárquica, a IE adquire maior relevância na eficácia da liderança.

Uma das condições essenciais para que os líderes possam desenvolver competências para aprendizagem da IE é ser mais eficiente na comunicação interpessoal, com a competência do “Saber ouvir”.

As competências de liderança da IE:

Componente	Competência	Definição
Auto Consciência	Auto Consciência Emocional	Compreender /reconhecer os próprios sentimentos e emoções; capacidade de intuir sobre os comportamentos e atitudes adequadas a cada contexto, mantendo a autenticidade e a franqueza.
	Auto Avaliação	Capacidade de reconhecer os seus pontos fracos e seus pontos fortes. Capacidade de aceitar críticas e de receber feedback .
		Ser consciente das suas competências,

	Auto Confiança	capacidades e qualidades, o que se revela através de segurança transmitida ao grupo.
Auto Gestão	<p>Auto domínio</p> <p>Transparência/Credibilidade</p> <p>Capacidade de Adaptação</p> <p>Capacidade de realização</p> <p>Capacidade de iniciativa</p> <p>Optimismo</p>	<p>Domínio e controlo sobre emoções, sentimentos, impulsos, capitalizando estes de forma útil e proveitosa.</p> <p>Franqueza, integridade, respeito pelos valores pessoais e do grupo. Capacidade de enfrentar situações difíceis com frontalidade. Averso a mentiras</p> <p>Flexibilidade, abertura para aceitação de situações extemporâneas e repentinas. Capacidade de antecipar os acontecimentos. Abertura a desafios e mudanças.</p> <p>Vontade de alcançar o topo máximo de realização profissional. Vontade contínua de melhorar, aprender e ensinar.</p> <p>Capacidade de aproveitar as oportunidades e de transformá-las em acções palpáveis, ultrapassando se necessário regras e barreiras.</p> <p>Capacidade de enfrentar embates e de transformar ameaças em oportunidades.</p>
Consciência Social	<p>Empatia</p> <p>Espírito de Serviço</p>	<p>Capacidade de escutar, analisar emoções e sentimentos do grupo. Capacidade de interagir em grupo.</p> <p>Disponibilidade espontânea para a Organização e para o grupo.</p>
Gestão de Relações	Liderança inspiradora	<p>Capacidade de gerar ressonância no grupo, estimular, motivar e incutir visão no grupo, influenciar, transmitir o sentimento de propósito comum.</p> <p>Capacidade de dar feedback, aconselhar.</p>

	Capacidade para desenvolver os outros	
	Gestão de conflitos	Capacidade de compreender e reconhecer os sentimentos e as opiniões das partes envolvidas canalizando a energia para o consenso comum.
	Espírito de Equipa	Aptidão para cooperação e espírito de ajuda, preocupação pelo fortalecimento de relações próximas que vão além das obrigações de trabalho.

Adaptado de *Novos líderes – A inteligência emocional*, de Daniel Goleman Boyatzis Richard Annie McKee 2007.

1.2.3 Líderes e gestores: serão eles diferentes?

Sendo processos distintos, a liderança e a gestão poderão ser reunidas no mesmo indivíduo?

Zaleznik defende uma resposta negativa.

Num artigo intitulado “*Managers and leaders. Are they different?*” Zaleznik (1997) preconiza que gestores e líderes são pessoas muito diferentes: Quanto à motivação, à sua história pessoal, à sua forma de pensar e de agir. O autor preconiza que a génese da diferença radica-se em diferentes experiências de vida e de personalidades. Os gestores tendem a adoptar atitudes impessoais, até mesmo passivas, relativamente aos objectivos e estes são resultado de necessidades constatadas e não de desejos.

Os líderes, por sua vez, encaram os objectivos de forma diferente, têm uma atitude activa e não reactiva, formando ideias em vez de respostas, conseguem alterar o modo como as pessoas encaram o desejável, possível e necessário.

Os gestores negociam e discutem, planejam o surgimento de controvérsias usam recompensas, punições e outras coações, em suma coordenam e equilibram pontos de vista opostos. Os líderes agem na direcção oposta, em vez de limitarem escolhas, desenvolvem novas abordagens para velhos problemas, projectam suas ideias através de imagens que entusiasma as pessoas e só posteriormente desenvolvem escolhas que lhes irão dar a substância. Isso significa que trabalham em posições de alto risco. Segundo ainda, Zaleznik (1997):

A razão porque, um indivíduo procura riscos, enquanto outro aborda o problema de forma conservadora, depende mais da sua personalidade do que da sua consciência. Para os gestores há um instinto de sobrevivência que domina a necessidade de tomada de riscos e, juntamente com este instinto, vem uma capacidade de tolerar o trabalho prático e rotineiro, mas os líderes reagem muitas vezes ao trabalho rotineiro como se fosse uma angústia.

Os gestores, embora prefiram o trabalho colectivo, apresentam um baixo nível de envolvimento emocional nas relações com as pessoas. O que lhes dificulta intuírem sobre sentimentos e pensamentos dos outros.

Os líderes por sua vez são empáticos, têm uma percepção interior e utilizam-na nas suas relações, detectam sinais emocionais nas pessoas e os tornam significativos.

A frieza e a racionalidade do gestor tornam-no inacessível, desinteressado e manipulador, procurando manter uma estrutura racional e equilibrada debaixo do controlo. Enquanto os líderes atraem fortes sentimentos de identidade e de diferenciação, amor ou ódio.

J.Kotter (1992) defendeu que ninguém pode ser bom, simultaneamente a liderar e a gerir. Algumas pessoas têm a capacidade de se tornarem excelentes gestores, mas não líderes exemplares. Outros têm um grande potencial de liderança, mas grandes dificuldades em se tornarem fortes gestores.

O enigma do sucesso das organizações reside na sua capacidade de estimular os dois tipos de pessoas, fazendo assim uma poderosa combinação entre a liderança e a gestão usando uma para balancear outra.

Esta apologia conduz-nos ao conceito de dupla liderança, posição que não é, todavia consensual.

House e Aditya alegam contudo que é possível aos gestores serem líderes e aos líderes serem gestores.(House e Aditya 1997, p.445).

É plausível que a liderança seja mais pertinente na fase inicial do ciclo de vida da organização, em momentos de mudança, ou em organizações enquadrados em

ambientes muito turbulentos. E que a gestão adquira maior relevância em situações de maior estabilidade. Mas isso não invalida que a liderança não deva ser temperada com a gestão. (Rego e Cunha 2007).

Nas organizações actuais é relevante a existência das duas funções.

Quando não é possível conciliar num mesmo indivíduo as duas funções, torna-se necessário assegurar a dupla liderança: Vidé quadro 2.

Quadro 2 - A Co-Liderança

Co-liderança – “Dois Amores que em nada são iguais”

A atenção devotada aos grandes Homens (ou mulheres) oculta muitas vezes possibilidades alternativas. Uma delas é a co-liderança. O tempo aplica-se àquelas situações em que uma ou mais cabeças pensam melhor que uma. Esta perspectiva assume que a liderança é um traço institucional mais do que individual.

Note-se que a prática da Co-liderança era corrente na Roma antiga, na actualidade ela surge, muitas vezes, na sequência de processos de fusão, sendo o poder repartido pelas figuras de topo das organizações fusionadas.

Algumas regras básicas para a coabitação de líderes:

- Os co-líderes chegam e saem juntos
- Os co-líderes não podem, de uma forma imediata ou permanente, chegar a uma liderança a solo.
- Os co-líderes têm responsabilidades equivalentes.
- Pode haver dois líderes mas apenas um gabinete.
- A co-liderança é parte de um sistema geral de partilha do poder.
- Um co-líder tem o poder formal sobre qualquer decisão.
- Um co-líder nunca fala mal do outro perante uma audiência – qualquer que seja a dimensão desta.
- Os co-líderes de sucesso capitalizam a sua dualidade.
- Um co-líder tem que praticar alguma humildade e auto-apagamento

Fonte : Essência da Liderança de Rego e Cunha 2007.

1.3 Contextualização da temática do estudo

Transformação, mudança, colapso de paradigmas, transição, são palavras que fazem parte das ideias, das motivações e dos comportamentos da maioria das pessoas que habitam o ambiente organizacional. Elas traduzem o momento que se vive, que é de incerteza e imprevisibilidade, e, sob certos aspectos, a incerteza e a imprevisibilidade se traduzem pelo medo do futuro, do novo. São uma ameaça à zona de conforto. Não é possível, para a maioria das pessoas, sequer imaginar e saber ao certo, que rumo as coisas irão tomar.

Em suma, esta indefinição e incerteza futura levam a concluir que não são as reais ameaças que determinam as resistências, mas sim as percepções que se têm delas. Este facto ajuda a compreender como os gestores devem ser cautelosos na transmissão de ocorrências aos colaboradores que resistem à mudança.

É recomendável identificar e, acima de tudo, interpretar as razões que podem conduzir as percepções que as pessoas podem ter perante situações de mudança, incerteza e imprevisibilidade e que actuam sobre a zona de conforto preconizado por Maslow, ou seja aquelas situadas no topo da pirâmide de Maslow - teoria psicológica desenvolvida em 1943 por Abraham Maslow, sobre a motivação humana e a hierarquia das necessidades e da satisfação humana. As necessidades básicas ficam no inferior da pirâmide e dizem respeito as necessidades fisiológicas e de segurança, e as que reflectem a nossa zona de conforto ficam no topo da pirâmide, são as necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

A tentativa de controlar os fatos, os fenómenos, de compreender e antecipar o porvir não é de hoje, razão porque os gestores/líderes devem actuar no patamar de necessidades em que os colaboradores da organização se encontram.

Daí que a separação entre o pensar e o executar nas organizações também representa uma maneira de controlar o desenvolvimento das organizações.

Vive-se um momento de transição em que a era industrial está abrindo espaço para a “era do conhecimento”.

Ou seja a compreensão que se tem desse fato é que, para fazer, precisa-se impreterivelmente do saber; não há mais como separar o planejar do executar.

“O Conhecimento é poder, é o lema da nova era.”

A tónica das novas propostas de acção nas organizações é como resgatar os valores humanos, para que estes possam ser exercidos no ambiente organizacional e como converter esses valores em resultados operacionais para as organizações. É possível instituir procedimentos capazes de estimular comportamentos favoráveis em um ambiente incerto e de mudanças constantes, em que as organizações precisam se transformar frequentemente?

Clemente (1994) proclama **a cultura, a liderança e o poder** como chaves para uma mudança organizacional efectiva.

- E qual será então o impacto dos valores culturais na liderança das organizações neste ambiente de mudanças constantes?
- Será ainda que os valores sociais e culturais afectam o comportamento e o desempenho dos líderes?

Conduzir as organizações para a via do sucesso no mundo actual globalizado exige conhecimento/controlo sobre o **binómio liderança e diferenças culturais**.

1.3.1 Comunicar, gerir e liderar em diferentes culturas

“ A Cultura é o que resta quando nos esquecemos de tudo”. (Rego e Cunha, 2009 p.106)

São múltiplas as definições de cultura, sendo que todas elas englobam palavras-chave como: crença, valores, comportamentos, hábitos e atitudes dos indivíduos que caracterizam determinadas sociedades.

O projecto *GLOBE*- acrónimo de *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* define a cultura como “os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma colectividade, que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo das gerações”. (Pag 106).

Vários estudos têm preconizado que a cultura é como um iceberg que contém duas zonas, a parte visível e a parte invisível.

Os elementos visíveis da cultura correspondem à parte do iceberg acima da superfície da água, onde se situam o 1º e o 2º nível da cultura que são os artefactos e criações e as crenças ideológicas e os valores que espelham através das regras predominantes da sociedade, os rituais, os códigos de vestuários, os modos de falar, a estruturação urbana, a moda, a arte etc. São os elementos palpáveis e facilmente identificáveis de uma sociedade.

O 3º nível da cultura são as assunções básicas, dizem respeito as premissas aceites como verdadeiras e tendem a situar-se no domínio do subconsciente. São o tipo relacional, isto é, correspondem a aspectos basilares, fundamentais, são as partes submersas e invisíveis do iceberg e também, mais volumosas. Vide quadro nº3

Quadro 3 *Os três Níveis da Cultura*

Artefactos e criações (Regras, rituais, códigos de vestuários de mobiliários, construções)	Visíveis (situados no plano do consciente) Tendencialmente situados no plano do consciente
Crenças, ideologias valores,	
Assunções e premissas básicas (natureza da realidade, da verdade da, actividade humana e dos relacionamentos).	Invisíveis (situados no plano do inconsciente) Tendencialmente situados no plano de pré-consciente.

Fonte: Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos – Rego e Cunha 2009

Os elementos básicos de uma cultura nacional podem ser analisados à luz do modo como as pessoas de cada nação respondem a seis questões básicas:

- **Quem somos nós?**

As sociedades divergem no modo como atribuem as qualidades das pessoas.

- **Como nos relacionamos com o mundo?**

As sociedades divergem no modo de percepcionarem a natureza e da forma que consideram que o mundo exterior actua sobre a própria sociedade. Em algumas sociedades presume-se que é necessário viver de acordo com os ditames da natureza e/ou com alguma entidade superior, onde por exemplo, a existência da expressão “ Seja a vontade de Deus “ é paradigmática. Em sociedades destas, as pessoas são passivas e acomodadas, a menos que acharem que é a vontade de Deus esforçarem-se pela mudança.

Mas em outras sociedades as pessoas são mais agressivas, pró activas e competitivas. Nestas sociedades por exemplo, as pessoas encaram a sorte com cepticismo, pois o percurso e o sucesso pessoal, depende do desempenho individual sem ajuda da sorte.

- **O que fazemos/somos?**

As sociedades divergem no modo de estar e se identificar através do seu “status quo”.

- **Como nos relacionamos com os outros?**

As sociedades divergem no seu modo de tratamento colectivo/individual e emocional.

- **Como pensamos acerca do tempo?**

O tempo é formado por dois elementos, o locus e a velocidade.

Nas sociedades ocidentais o tempo move-se linearmente (passado, presente, futuro), sendo o locus de atenção apontado para o futuro.

O tempo é um recurso (*time is money*): importa gerir bem o tempo, evitando desperdícios de tempo que resultam, por exemplo, em atrasos e ausência de pontualidade.

Outras sociedades partilham no entanto uma visão mais descontraída do tempo.

Em diversas sociedades asiáticas as várias partes do tempo estão relacionadas, sendo o passado e o presente mais importante do que o futuro.

- **Como pensamos acerca do espaço?**

As pessoas de diferentes sociedades diferem no modo como encaram o espaço de que necessitam, na sua forma de interagir uns com os outros.

O *modus vivendi* de cada nação pode ser em parte determinado através das respostas as seis questões básicas acima referidas. Isso leva-nos a compreender que “A cultura tanto facilita ou promove determinados comportamentos e atitudes, como também os inibe”. (Rego e Cunha 2009) –Esta é a razão porque as diferenças culturais ajudam a explicar

diferentes protótipos de liderança. Pessoas de culturas diferentes têm conceitos diferentes sobre “o que significa a liderança, liderar e gerir”.

Uma verdade, porém, existe entre diferentes culturas, é que para liderar é necessário comunicar. A comunicação eficaz requer capacidade para escutar, condição necessária identificada para aprendizagem da IE e para enquadrar a mensagem, de modo que seja percebível pelo interlocutor e para compreender o feedback. (Seja este formado por mensagens verbais, gestos, expressões faciais ou em movimentos).

Os estilos pessoais de comunicação podem ser interpretados à luz do modo como se cruzam duas dimensões:

1. Directo versus indirecto.
 2. Emocionalmente auto-contido versus expressivo.
- A pessoa directa “diz o que tem a dizer”, é assertiva, varia o tom de voz, denota gestos que enfatizam os pontos-chave que deseja expor, cumprimenta com firmeza, toma iniciativa social, olha firmemente olhos nos olhos, é combativa, orienta-se para a acção, gosta de resultados, aparenta autoconfiança (por vezes dominação), mostra-se impaciente.
 - O indivíduo indirecto ouve mais do que fala, é reservado na partilha de sentimentos, é gentil no cumprimento, é parco nos gestos, socialmente pouco competitivo, é diplomático, evita o conflito e a confrontação.
 - O indivíduo auto-contido orienta-se para os factos, auto limita-se na expressão de sentimentos e emoções, inflecte pouco a voz, gesticula pouco, tem um discurso formal, gosta de manter a distância (física e psicológica), não gosta que invadam o seu “território” propende para factos, é frio no trato, tenta controlar o que está no seu redor.
 - A pessoa expressiva é emocionalmente aberta, partilha sentimentos pessoais, sente-se bem em expressar alegrias e tristezas, gosta de conversar, tem expressões faciais animadas, gesticula, tem um discurso informal, mantém a proximidade física.

Do cruzamento das duas dimensões erguem-se quatro estilos típicos:

1. O estilo social/expressivo que é propenso aos relacionamentos à acção e à extroversão.
2. O afiliativo propende para as relações, detém o sentido de pertença social e tranquilidade, mas é vagaroso e pouco decidido.
3. O reflexivo que age com cautela nas suas decisões e acções, demonstra intelectualidade, trabalha isoladamente, aparenta o gosto pelos detalhes, e é pouco propenso ao envolvimento pessoal.
4. O administrador/senhor pende para o controlo, para a acção, para os resultados, para o pensamento lógico, para a mudança, descurando os relacionamentos e os sentimentos dos outros.

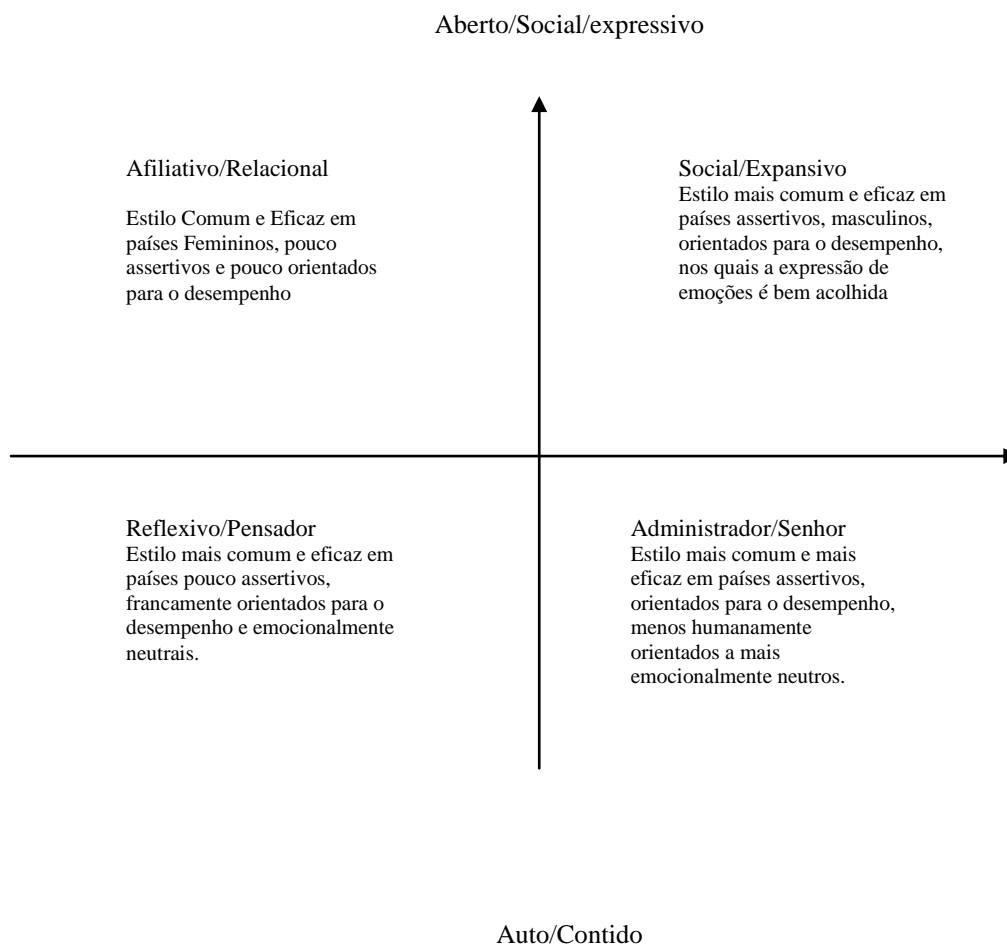
O desafio adensa-se quando a comunicação se processa entre pessoas de culturas distintas.

O que funciona num local pode ser ineficaz ou mesmo desastroso noutro local, tudo depende do contexto cultural onde se está a operar.

Em determinadas culturas espera-se que o gestor seja assertivo, claro e vá directo ao assunto e que a mensagem seja consubstanciada em linguagem directa e explícita ou com recursos a dados e à lógica racional. Neste contexto a comunicação representa um meio para alcançar um fim e o resultado é o que se pretende alcançar. Nos países em que prevalece este tipo de cultura, o estilo de liderança tende para o social/expressivo e o afiliativo.

Porém noutras culturas espera-se que o gestor comunique de modo a manter a harmonia interpessoal, que não induza à “perda da face” dos seus interlocutores (i.e, não os coloque publicamente em situação desconfortável).

Daqui decorre que nas sociedades onde actuar de modo assertivo e directo pode ser interpretado como rude e desmerecedor de consideração, predomina culturalmente o estilo de liderança reflexivo/pensador e o administrador/senhor.



In Manual de gestão Transcultural de Recursos Humanos - Rego e Cunha 2009

1.3.2 Características pessoais dos líderes versus a cultura dos países

Uma quantidade considerável de investigações tem procurado identificar as características pessoais que tornam alguns líderes mais eficazes do que outros (Rego e Cunha 2009)

Os resultados não são peremptórios mas algumas características têm sido sugeridas:

- Energia e tolerância ao stress
- Autoconfiança
- Locus de controlo interno
- Maturidade emocional
- Honestidade/Integridade

- Motivação para o sucesso
- Motivação para o poder orientada para o benefício da organização
- Boa reputação
- Conhecimentos relacionados com o negócio
- Inteligência cognitiva e emocional

Estas características são relevantes na maioria das culturas, mas é possível que a sua importância relativa não seja similar em todos os contextos culturais.

A motivação para o sucesso por exemplo pode ser mais relevante em culturas individualistas do que nas colectivas. No projecto “*GLOBE*” a integridade não assume igual relevância em todas as culturas.

Igualmente se concluiu que algumas culturas preferem o estilo mais directo e assertivo (e.g., EUA) ao passo que outras preferem estilos mais indirectos e orientados para a preservação da face do destinatário. (e.g., culturas orientais).

Ainda ilustrando, é possível que em alguns países se prefira líderes com estilo mais directivo (e.g., Rússia) e noutros, seja provável que estilos consultivos ou persuasivos sejam mais eficazes (e.g., países nórdicos e germânicos).

Importa reter que, em qualquer caso, os líderes necessitam de ter em atenção elementos diversos quando pretendem comunicar com os seus colaboradores:

- Que objectivos comunicacionais, pretendo alcançar?
- Qual o estilo comunicacional mais apropriado? Formal ou informal? Directo ou indirecto? “Frio” ou emocionalmente impregnado?
- Que factores interferem na minha credibilidade?
- O que motiva e sensibiliza mais os meus colaboradores?
- Deve-se usar a comunicação cara-a-cara, os documentos em suporte de papel, o correio electrónico ou outros meios?
- Qual a minha proficiência na língua e em que medida ela pode influenciar a interpretação que os meus colaboradores fazem das minhas mensagens? Em que grau pode afectar a interpretação que faço das mensagens que os meus colaboradores me dirigem?

- Qual a importância das mensagens não verbais (e.g. tom de voz, gestos, expressões faciais)? Somos avaliados, não pelo que somos, mas pela percepção do que parecemos, não pelo que dizemos, mas pelo que somos ouvidos, não pelo que fazemos, mas pelo que parecemos fazer.

Quanto maior a heterogeneidade cultural dos colaboradores, maior tenderá a ser a dificuldade em descortinar o estilo de liderança apropriado – ou pelo menos, mais flexibilidade e *savoir-faire* se requiere do líder. Note-se que num mundo globalizado a probabilidade de encontrar colaboradores de diferentes culturas é progressivamente maior.

2. Liderança transcultural

A diversidade cultural dos grupos gera forças contraditórias. Por um lado pode ser benéfica para o desempenho porque pode favorecer a inovação, a criatividade e a busca de soluções culturalmente ricas. Mas, por outro, pode também prejudicar a coesão e a cooperação, sobretudo quando existem estereótipos mútuos e negativos.

Do ponto de vista da gestão, três aspectos merecem atenção:

1. Os grupos multiculturais são inevitáveis no mundo globalizado.
2. Importa aproveitar as suas vantagens e saber lidar com os riscos potenciais.
3. Importa saber seleccionar líderes, para esses grupos, com competências multiculturais, isto é, detentores de empatia cultural que denota respeito pelos valores dos outros, de competência comunicacional com capacidade de escuta, clareza na expressão e com capacidade de compreensão na comunicação não verbal, de competências linguísticas, de estabilidade emocional e de sentido de humor. (Rego e Cunha 2009).

2.1 O Modelo clássico de Hofstede – “O pai dos estudos transculturais “

*“Tem que haver duas dimensões na liderança: **Performance e valores**. Não pode haver uma sem outra”.* Larry Jonhson, CEO da Albertons’s, Inc, in Byrne(2002,P.34).

Um dos mais populares modelos sobre as influências culturais na liderança é o clássico e incontornável modelo de Geert Hofstede (Hofstede 1980,1991) que continua sendo de grande valor interpretativo e mantém grande presença entre os estudiosos da matéria, muito embora tenha sido alvo de algumas críticas.

Uma das críticas, refere-se ao facto de os dados terem sido recolhidos de uma única empresa (A IBM). Outra crítica, resulta do facto de algumas dimensões terem conteúdos ambíguos e/ou pouco proveitosos.

O Modelo de Hofstede assenta em quatro dimensões:

(1) Distância do poder ou distância hierárquica – reflecte a necessidade que os indivíduos sentem de respeitar ou de manter um afastamento (social) entre o líder e os subordinados. Existem países onde predomina elevada distância (e.g. Portugal, Espanha, América Latina, Ásia e África) - superiores e subordinados consideram-se desiguais por natureza, a distância emocional é elevada. Os chefes tendem a comunicar de modo mais formal e directivo; por outro lado os subordinados esperam receber maior orientação e directrizes, existe dependência dos subordinados relativamente aos chefes e estes sentem relutância e medo em contradizê-los.

Contrariamente, em países com baixa hierarquia como os EUA, Grã-Bretanha e países não latinos da Europa a dependência dos subordinados relativamente aos chefes é limitada.

Os subordinados não sentem desconforto em contradizer os seus chefes e esperam que estes os convidem a participar nas decisões. A igualdade entre uns e outros é algo natural.

(2) Individualismo/colectivismo; caracteriza o grau em que a identidade individual é definida com base nos objectivos e realizações pessoais versus em função dos interesses colectivos dos grupos aos quais os indivíduos se encontram ligados.

Nos países fortemente individualistas espera-se que as pessoas actuem sobretudo em prol do seu próprio interesse e da sua família. (e.g. Áustria, Grã-bretanha, EUA Canadá e Países Baixos).

Em culturas tipicamente colectivistas as pessoas tendem a colocar os interesses do grupo e da comunidade em primeiro lugar, esperando em troca receber lealdade. Existe uma certa tendência de nos países colectivistas existir também menor distância hierárquica (e.g., Colômbia, Paquistão, Venezuela, Guatemala).

(3) Masculinidade e a Feminilidade; representam também os extremos de uma dimensão. Num pólo está o alcance dos objectivos e da ambição no outro está a ênfase na harmonia interpessoal.

Por exemplo no Japão, na Áustria, Venezuela e Suíça os homens e as mulheres representam papéis bem distintos; O homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto se espera que a mulher seja mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida.

Nas mais feministicas, espera-se que tanto os homens como as mulheres sejam modestos, preocupados com a qualidade de vida a preservação do ambiente e ajuda aos outros.

(4) Evitamento da incerteza, à qual foi posteriormente agregado o “dinamismo confuciano”.

Reflecte o grau de desconforto que as pessoas sentem perante o risco e as incertezas, o nível de aceitação/rejeição, da novidade e da diferença, assim como a importância conferida a estabilidade e o planeamento.

Este sentimento exprime-se em necessidade de previsibilidade, de busca de regras e de segurança.

Nos países com baixo índice de evitamento da incerteza verifica-se uma aversão emocional às regras formais, só se estabelecem normas em caso de absoluta necessidade (e.g., Singapura, Dinamarca, Suécia).

Às quatro características foi posteriormente agregada uma quinta dimensão o dinamismo/confuciano também designada orientação de longo prazo, que representa uma combinação de vários atributos: orientação a longo prazo, aceitação da mudança, a perspectiva pragmática direccionada para o futuro, uma visão adaptada ao tempo e às circunstâncias, a perseverança.

2.2 Projecto GLOBE – O sucessor de Hofstede?

GLOBE é acrónimo do projecto Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness – Este projecto vem sendo desenvolvido em várias fases. A 1ª fase abrangeu 62 sociedades/países, com o objectivo básico de descrever e ajudar a compreender e prever o impacto de variáveis culturais específicas na liderança e nos processos organizacionais, assim como a eficácia dos mesmos. *WWW.Journalofworldbusiness.com*

Este projecto apoia-se em questões de pesquisa fundamentais que seguem as seguintes directrizes:

- Há comportamentos de liderança, atributos e práticas organizacionais que são universalmente aceites e eficazes apenas em determinadas culturas?
- Como é que os atributos das culturas organizacionais e sociedades afectam os tipos de comportamentos de liderança e as práticas de liderança que são aceites e eficazes?
- Qual o efeito da violação dessas normas, para a liderança e as práticas organizacionais?
- Como se posiciona cada uma das culturas estudadas no que concerne a nove dimensões nucleares?

Para realização da pesquisa, o modelo GLOBE baseia-se em nove variáveis contextuais:

1. O evitamento da incerteza
2. A distância do poder
3. O colectivismo societal/institucional
4. O colectivismo endógeno - grupo
5. O igualitarismo sexual

6. A assertividade
7. A orientação para o Futuro
8. A orientação para o desempenho
9. A orientação humana

A conclusão a que se chega é que ao modelo de Hofstede o projecto GLOBE adicionou algumas variáveis:

A assertividade – que representa a medida em que os indivíduos nas organizações ou nas sociedades são assertivos, confrontacionais, agressivos e competitivos nas relações sociais e não modestos e meigos.

Nos países mais assertivos as pessoas valorizam a competência e denotam simpatia pelo mais forte e pelo vencedor, enquanto em países menos assertivos as pessoas tendem a preferir a harmonia pessoal e as relações cooperativas denotam simpatia pelos fracos e enfatizam a lealdade e a solidariedade.

A orientação para o desempenho – refere-se ao grau em que uma organização ou sociedade encoraja e recompensa os indivíduos pela melhoria do desempenho e pela excelência. Inclui a orientação para o futuro presente no dinamismo confuciano de Hofstede. Nos países onde predomina esta dimensão as pessoas valorizam vigorosamente a formação e o desenvolvimento, acreditam na tomada de iniciativa, preferem um estilo directo de comunicação e tendem a possuir sentido de urgência, enquanto, que em sociedades com menor tendência para o desempenho, o feedback de desempenho é sentido com desconforto, a tradição é enfatizada é prestada maior atenção à origem familiar e ao background do que ao desempenho.

A orientação humana

Reflecte o grau em que os indivíduos nas organizações e nas sociedades encorajam e recompensam os indivíduos justos, altruístas, amistosos, generosos e zelosos para com os outros.

Em países com forte orientação humana as pessoas valorizam as relações humanas, a simpatia e o apoio aos demais, espera-se que as pessoas cuidem do bem-estar das outras, são paternalistas, amistosas, sensíveis e tolerantes.

Nos países com fraco pendor para esta dimensão as pessoas são motivadas pelo poder e pelas posses materiais, preferem os estilos assertivos/competitivos de gestão de conflitos valorizam o auto-desenvolvimento e o sucesso. Espera-se ainda que as pessoas resolvam os seus próprios problemas e que as crianças sejam independentes.

3. Trajectória da pesquisa

A postura que o líder assume numa época de incertezas e instabilidades é de essencial importância na sua interacção com indivíduos no ambiente organizacional, para que os objectivos que a organização se propõe a realizar sejam atingidos.

A liderança das organizações deverá ser capaz de estimular e agilizar a consecução das actividades, criando um ambiente propício ao comprometimento e desenvolvimento individual dos membros da organização. Disso possivelmente decorre o desenvolvimento da organização. Ou inversamente, a postura do líder actuando em diferentes ambientes culturais pode promover a competição negativa, a desmotivação e a falta de comprometimento e de envolvimento nas atribuições individuais prejudicando de algum modo a performance das organizações.

Os tempos mudaram, diriam uns. Mas, na verdade, os tempos estão mudando dia a dia. As mudanças são de natureza diversa: mudanças físicas, ambientais, comportamentais, tecnológicos, industriais. Enfim, como diria Fergusson:

“Novas perspectivas geram novas épocas históricas. A humanidade tem passado por inúmeras dramáticas revoluções de conhecimento – grandes saltos, súbita libertação de antigos limites. Descobrimos o uso do fogo e da roda, da linguagem e da escrita. Verificamos que a terra apenas parece plana; Que o Sol apenas parece girar em volta da terra; Que a matéria apenas parece sólida. Aprendemos a nos comunicar, a voar, a explorar (Fergusson, 1997, p.26).

Neste contexto mundial de mudanças globais profundas, Cabo Verde não fica de fora. A sua história parte de uma colonização de 500 anos sob o jugo Português, durando a nossa independência há 36 anos. Neste espaço de tempo, viveu-se num regime político de partido único durante 15 anos. Desde 1991 o país vive em plena democracia e é neste horizonte temporal que se registaram alterações profundas, na busca de um desenvolvimento económico e social sustentável. O sistema educacional tem sofrido

mudanças profundas e a economia vem sendo diversificada através do desenvolvimento de vários sectores como: o turístico, financeiro, energético, das comunicações, construções e imobiliária.

Este desenvolvimento tem passado pela privatização de empresas públicas e pela internacionalização do mercado cabo-verdiano. Procurando atrair o investimento externo privado, incluindo a instalação de empresas de capital totalmente estrangeiro.

É ainda neste contexto que os valores culturais dos cabo-verdianos também têm sofrido alterações ao longo desta caminhada, moldando por um lado a essência cultural cabo-verdiana, assimilando por outro lado valores culturais estrangeiros. Urge então aclarar o conceito de liderança transcultural das organizações para que o país possa de facto manter-se no rumo dos Países de desenvolvimento médio (PDM).

Seguindo este pensamento, a pesquisa feita para elaboração deste trabalho, centrou-se em análises de casos concretos de liderança e de gestão, entrevistas a vários gestores de organizações de várias áreas, análise de empresa, observação directa de comportamentos de colaboradores e de gestores e políticos em diversas situações, bem como a análise de imprensa.

4. Descrição de líderes e gestores cabo-verdianos

4.1. Traços de um líder eficaz em Cabo Verde

Descrição/Análise de um líder cabo-verdiano, o responsável governamental pelo sector de transporte e infra-estruturas de Cabo Verde - Engº Manuel Inocêncio Sousa, que na altura deste acontecimento (2009) era Ministro de Estado, Transportes e Infra-estruturas. Actualmente o Engº Manuel Inocêncio Sousa é candidato à Presidência da República, cuja eleição está marcada para o próximo dia 7 de Agosto de 2011.

A empresa em análise é uma empresa pública, a TACV – Transportes aéreos de Cabo Verde, que se encontra em fase de privatização, ainda sob a tutela do governo. Esta empresa vem sofrendo há vários anos de problemas financeiros, de exploração e principalmente de gestão, cuja responsabilidade tem passado por vários gestores, com alterações constante do corpo administrativo. Facto que tem sido severamente questionado pelos media, pois a opinião pública considera a situação desta empresa, uma questão fundamental para o desenvolvimento económico de Cabo Verde.

O líder da tutela deste sector - Engº Manuel Inocêncio Sousa, num encontro alargado com o público externo e interno à organização e com a comunicação social presente, tenta esclarecer e justificar a situação da empresa, começando por admitir a situação de falência técnica, bem como variadíssimos problemas.

Nesse encontro, analisando atitude e o perfil deste líder na sua forma de comunicar, identificámos os principais traços de uma liderança eficaz deste gestor, aceite pelos valores culturais do país, quando publicamente admite:

“A empresa acumulou prejuízos desde a década de noventa, que erodiram os seus capitais próprios. Essa informação, portanto não é novidade. É necessário reduzir os custos de exploração, cortar custos é indispensável e incontornável. Por outro lado, queremos chegar à reposição do capital e até ao seu aumento”.

Estamos perante uma **demonstração de interesse pelo futuro da empresa, assunção de responsabilidade e características como coragem, maturidade emocional, honestidade/integridade.**

Características que se mantêm ao longo da condução da entrevista quando ainda assume: *“Vimos o ambiente que se criou à volta da anterior administração com a redução do pessoal, um ambiente extremamente hostil, o que complicou a vida dos Gestores, mas este é o caminho”.*

Esta atitude demonstra firmeza, capacidade de influenciar para levar os colaboradores a aceitar que, de facto a solução e futuro da empresa impreterivelmente terá que passar pelo corte dos custos, o que realça então **a honestidade, coragem para enfrentar esta situação muito difícil e transmite a necessidade de mudança de paradigmas dentro da organização** – Comunicando assim aos colaboradores o rumo do futuro da empresa – e ao longo desta análise conclui-se que este líder se interessa pelo futuro, pensando no longo prazo.

A coragem e a integridade estão ainda presentes na postura que o líder assume em **direccionar o que é necessário ser feito e não o que deve ser feito** - Uma característica essencial no desempenho de uma liderança eficaz.

Constatamos também que esta forma do comunicar, transpira **assunção de risco, necessidade de mudança e o respeito para que, a soma das partes seja maior que o todo, de uma visão e perspectiva societal alargada quando diz:**

“A administração tem que assumir as suas responsabilidades mas precisa da compreensão dos seus recursos humanos, que têm de trabalhar para a competitividade da empresa, do seu serviço e sobretudo de aceitar que tem um limite de custos. Aí é indispensável a colaboração dos seus colaboradores, a compreensão do movimento sindical e dos próprios cidadãos.”

Transmite ainda **motivação e confiança aos colaboradores** incentivando-os para acompanharem a mudança organizacional necessária para o desempenho futuro da empresa, quando lhes transmite a seguinte mensagem:

“São os recursos humanos da empresa que fazem a qualidade de serviço da companhia, cada um cumprindo o seu papel competente. É desta convergência de esforços que a empresa precisa. Convergência de esforços para conseguir os objectivos e isso tem que se fazer com cada funcionário a todos os níveis”.

Aqui destaca-se também a **mitigação pelo poder hierárquico**, quando confere e reconhece a cada um, a importância do seu papel no processo de mudança, independentemente da sua função. Fomentando ainda a necessidade da presença de espírito de equipa para que possa haver convergência de esforços.

Ao mesmo tempo, também **incentiva a mudança através de feedback** que dá aos colaboradores da empresa, elogiando o desempenho destes, quando reconhece a atractividade da empresa:

“Trata-se de uma empresa que tem elementos de atractividade fortes e para melhorar essa atractividade precisamos do tal equilíbrio financeiro e operacional”.

Fechando ainda este comunicado assume-se como:

Inspirador de confiança e de estabilidade, com grande persistência em encarar os problemas, com responsabilidade colectiva e de grupo quando diz:

“Não costumo desistir diante das dificuldades. Não podemos nem devemos ficar intimidados. Devemos continuar a trabalhar para viabilizar essa companhia que é um enorme valor para este país.”

Concluímos que perante esta exposição, este líder apresenta traços relevantes para o desempenho de uma liderança eficaz.

- Honestidade/Integridade
- Motivação para o poder orientada para o benefício da organização
- Motivação emocional
- Locus de controlo interno
- Autoconfiança
- Conhecimentos relacionados com o negócio

Traços de inteligência emocional (IE), também reconhecidos nas suas competências de liderança:

Consciência social/empatia pela sua capacidade de interagir em grupo.

Na gestão das relações revela uma liderança inspiradora perante a sua capacidade de estimular e incutir visão no grupo, influenciando-os ao transmitir o sentimento do propósito comum.

Demonstra capacidade para gerir conflitos ao compreender e reconhecer os sentimentos e as opiniões das partes envolvidas sempre canalizando a energia para o consenso comum.

A adequação do estilo de liderança a esta situação reactiva, revelou o modo de agir adequado relativamente a “como mudar e o que mudar?” em que a actuação e orientação para as tarefas foram do tipo:

- (a) Não adiar, decidir e explicar a decisão de maneira persuasiva, para se obter o apoio das pessoas.
- (b) Pedir às pessoas contributos acerca de como a decisão pode ser implementada; envolvê-las na estratégia de implementação.

(c) Procurar acção. Negociando e convencendo as pessoas de que as linhas de acções propostas são as adequadas ao momento.

O resultado desse encontro foi positivo, tendo em conta que as reacções das pessoas foram participativas, apenas solicitando alguns esclarecimentos sobre pontos-chaves de actuação interna.

Houve algumas intervenções do público, colaboradores, que questionaram sobre a necessidade de esclarecimentos dos critérios para a redução de pessoal. Para esta pergunta respondeu que o assunto deverá obedecer a regras definidas pelo Conselho de Administração, para o qual foi ainda feito um estudo que deveria servir de suporte para as decisões a serem implementadas.

Note-se que esta foi, mais uma vez, uma atitude que demonstra firmeza, coerência e honestidade.

Não havendo mais questões por parte do público, deu-se por encerrada a sessão de esclarecimentos, concluindo-se assim que o objectivo foi alcançado com sucesso. Ou seja, tratava-se de uma estratégia de curto prazo – esclarecimentos e sensibilização do público e dos colaboradores sobre a necessidade de mudança de paradigmas para a sustentabilidade da empresa.

É de destacar, neste caso, que o sucesso futuro desta organização dependerá da liderança do corpo administrativo da empresa, da implementação das mudanças de paradigmas indispensáveis para o alcance dos objectivos proclamados por este líder governamental.

Deste modo, identificamos no perfil deste líder competências e conceitos de liderança relevantes para a sociedade cabo-verdiana tais como:

- Inteligência
- Honestidade/Integridade
- Experiência
- Orientação humana
- Humildade

4.2 Traços de um gestor – Apresentação/estudo de caso.

Análise do perfil de gestão de uma instituição financeira - banco. O organigrama deste banco prevê 3 níveis de gestão;

1ª Linha - gestão de topo - A Administração.

2ª Linha - gestão intermédia que abrange as Direcções.

3ª Linha - gestão operacional das Agências – O Gerente.

Este caso é aparentemente simples, mas considero que a essência do seu conteúdo espelha a condução dos processos de mudança desta grande organização no seu cômputo geral. Retrata uma decisão referente a uma mudança de funções e atribuições dentro da instituição, decisão que partiu da administração, cujo processo de implementação estava sob a responsabilidade da directora comercial – gestora intermédia de 2ª linha.

Trata-se de remodelações na equipa de gestão de duas agências do grupo, em que era necessário, numa das agências, ser colocado um colaborador para exercer a função de gerente e em outra, outro colaborador para exercer a função de sub-gerente.

Portanto em causa estava a nomeação de duas pessoas afectas à organização para ocupar estes dois cargos, um gerente e um subgerente. E subjacente a esta nomeação estava também a implementação de uma nova filosofia de gestão de nomeações para o desempenho de cargos de gestão neste banco. Porque as nomeações até o momento eram feitas por indicação e convite da administração e perante o estatuto do banco, era permitido aos colaboradores aceitarem ou não. Muitas vezes o banco se viu privado de ter competências em cargos e funções de gestão apenas porque as pessoas as declinavam e a administração nada podia fazer porque o regulamento assim o permitia. Mas nos dias de hoje, no mundo globalizado e turbulento em que vivemos, não se compreende que uma empresa possa dar-se ao luxo de permitir que as suas competências não sejam aproveitadas a bem da organização. Pelo que era necessário mudar este regulamento. Mas a mudança de regulamentos internos sobre o pessoal, em qualquer organização só é bem aceite quando se consegue incutir no pensamento das pessoas a necessidade de mudança da filosofia de funcionamento.

Assim, por instruções da administração foi decidido que duas mulheres com o seguinte perfil, seriam convidadas a ocupar os respectivos cargos:

Uma colaboradora de 34 anos de idade, com formação superior, dinâmica, com competências exigidas, que pertencia a organização há 5 anos, mas ainda sem experiência de gestão.

Outra colaboradora, com 44 anos idade, com formação superior, também com perfil dinâmico e competências exigidas, com 20 anos de experiência profissional na organização e também sem experiência de gestão.

Sobre este processo houve duas decisões:

1ª Decisão

A colaboradora com mais anos de experiência, assumiria o cargo de gerência e a colaboradora com menos anos de experiência profissional assumiria o cargo de subgerente. Esta decisão foi comunicada informalmente pela directora comercial, tendo então sido aceite de forma natural pelas pessoas envolvidas.

2ª Decisão

Entretanto a meio tempo, a administração entendeu mudar a sua estratégia, alterando a decisão inicial, ou seja os papéis deveriam ser invertidos, a gerente deveria ser a colaboradora com menos tempo de trabalho na organização e logo com menos experiência profissional e a sub-gerente deveria então ser a colaboradora com maior experiência profissional.

Neste processo de mudança estavam envolvidas três colaboradoras. Uma responsável pela gestão deste processo de mudança, outra que seria nomeada gerente, outra ainda que seria nomeada subgerente.

O salário seria igual para ambos os cargos neste caso concreto, devido à estrutura organizativa do banco que classificava as agências por níveis de volume de negócios. Ou seja este sub-gerente seria indicado para uma agência do nível 1 que apresentava maior volume de negócios e como tal tinha o mesmo salário do gerente que iria exercer funções numa agência de nível 2 porque o volume de negócios era menor.

A diferença residia, na progressão da carreira que permitiria a ascensão ao cargo de gestão operacional de 3º nível. Com destaque que a nomeação para funções de gestão neste banco era opcional, ou seja não era imposta por regulamentos e normas internas de funcionamento, a nomeação surgia por convite da administração ficando o colaborador com direito de opção para aceitar ou declinar os cargos propostos.

Assim, a 2ª decisão apenas iria interferir com os sentimentos de cada colaboradora a nível de orientação para o desempenho, da necessidade de realização profissional, da orientação para o futuro, do nível de assertividade de ambas, da motivação individual da cada uma, da autoconfiança que cada uma detinha sobre suas próprias competências, do nível da capacidade individual de ambas para aproveitar as oportunidades e para transformarem ameaças em oportunidades, para além do que, por parte do banco está subjacente a tentativa de implementação de uma nova filosofia de gestão para assuntos desta natureza.

A comunicação sobre a inversão dos papéis estaria sob a responsabilidade da directora comercial, que deu seguimento ao processo decisório, através de uma comunicação verbal precisamente uma semana antes da data prevista, informando aos envolvidos do novo cenário decidido para assunção dos respectivos cargos. Este novo cenário causou estranheza das partes envolvidas, cujo resultado final foi a seguinte: a colaboradora com mais anos de experiência, sentindo-se lesada no seu direito à ascensão a carreira profissional, não aceitou esta mudança de decisão repentina, pelo que, pediu informações e justificação ao gestor intermédio. Não obtendo informações necessárias, exerceu o direito de opção previsto no regulamento interno do banco, declinando o cargo que lhe fora atribuído. A declinação deste cargo, resultou em constrangimentos de várias ordens para todos envolvidos neste processo. Por um lado, a organização viu-se de repente sem pessoal com perfil para preencher uma vaga num ambiente de urgência, por outro lado, esta situação gerou desconforto dentro da própria instituição de uma maneira geral, espalhou uma imagem interna de desorganização, gerou descontentamento no seio dos envolvidos, cujo sentimento e impacto se fez sentir a nível geral da organização. Além disso, também, a administração não aceitou de bom grado a declinação desta decisão de foro superior por parte de um membro da organização.

Conclusões

A implementação da mudança deste processo decisório falhou por três motivos:

- Cultura da organização.
- Perfil dos gestores.
- Ausência de atributos e competências de liderança.

• Cultura organizacional

A falta de participação de todos os envolvidos, deturpou a essência e a necessidade deste processo de decisão, levando ao fracasso a implementação deste processo de mudança interna de estratégia organizacional.

Os factos levam-nos a concluir que existe nesta organização uma cultura fechada, burocrática ou de regras, muito hierarquizada, pelo facto de as decisões serem centralizadas, partirem do topo sem participação dos intervenientes e das partes interessadas neste processo, pela existência de um relacionamento do tipo autoritário. A falta de flexibilidade no relacionamento interno teve grande impacto no processo de comunicação interna, acabando por deturpar o seu conteúdo e o seu objectivo.

• Perfil dos Gestores

Os gestores incluídos neste processo de mudança são de dois níveis:

Administração de topo com posição hierárquica máxima na organização, responsável pelas decisões gerais e gestão de nível intermédio, responsável pela condução/comunicação directa e implementação do processo decisório.

A atitude da gestão de topo em não justificar as alterações das decisões reflecte, a existência de grande distância do poder, com acentuada ênfase à hierarquia. Pois entende-se que esperavam que todos os colaboradores obedecessem às novas directrizes sem questionar. É um facto que qualquer mudança de plano e directrizes tem uma razão de ser e um porquê. Logo os cabo-verdianos movidos pela sua assertividade, naturalmente gostam de saber o porquê das coisas mesmo que para isso tenham que ultrapassar os níveis de hierarquia, como é o caso.

Mas o estilo de cultura organizacional, acima identificado domina grande parte das organizações existentes em Cabo Verde, principalmente aquelas em que, como neste caso em particular, a gestão de topo se encontra a cargo de estrangeiros e logo, como é óbvio, partilham de valores culturais diferentes. Diferentes porquê? Porque como atrás se referenciou os Cabo-verdianos, são naturalmente pessoas abertas, comunicativas, assertivas e como tal privilegiam um tipo de relacionamento aberto nas organizações, participativo a todos os níveis. Isto, por um lado, é bom porque permite que as pessoas mais facilmente estejam mais informadas sobre o que se passa na empresa e no mercado no cômputo geral.

Mas, por outro lado, pode causar constrangimentos quando o gestor não é capaz de impor regras e influenciar comportamentos, ou melhor quando se têm capacidades de gestores mas não se têm as capacidades de liderança bem desenvolvidas.

E neste caso os gestores do topo são portugueses e estes são mais reservados do que os cabo-verdianos, tem o sentido de relacionamento menos desenvolvido, são mais distantes, menos assertivos, se concentram muito mais em fazer negócio, delegando assuntos internos para a gestão corrente. Esta atitude, principalmente em grandes empresas, acaba por os afastar um pouco da realidade do público interno da empresa, como também da relação comercial externa com o mercado. Relativamente ao público externo, acabam por ter maiores dificuldades em se adaptar às estratégias de relacionamento comercial do mercado, por se encontrarem inseridos num ambiente cultural diferente do seu habitat normal.

Neste contexto organizacional, os portugueses consideram comum e normal a delegação de tarefas ao nível imediatamente inferior, cingindo a relação laboral quase que exclusivamente neste nível – gestão de topo vs gestão intermédia.

O que também acaba por dificultar a comunicação e deturpar o objectivo das mensagens no seu âmbito geral. Com a comunicação funcionando na vertical, de cima para baixo, não se obtém o *feedback* de todos os receptores, logo cria-se um ambiente mais propício à existência de ruídos no canal de comunicação, desvios e deturpações de mensagem. A situação ainda se pode agravar quando os mensageiros da gestão de topo, neste caso os gestores intermédios, não estão bem preparados correndo o risco de cometerem os "sete pecados mortais da síndrome de Challenger" (Maier 2002).Em

1986 aconteceu o maior desastre de exploração espacial, quando o *vaivém challenger* foi lançado ao espaço, transportando sete tripulantes. Foram ignorados avisos de vários engenheiros sobre o risco de acidente devido a falta de resistência de um material a baixas temperaturas. Sabe-se hoje que haviam dados suficientes recomendando o adiamento do lançamento. Mas o processo não foi no entanto interrompido por razões de agenda política - nomeadamente a reeleição do Presidente Reagan. Apesar de todos os avisos sobre a possibilidade de ocorrência da catástrofe, a nave foi lançada e decorridos 76 minutos o engenho explodiu. Que factores terão induzido a ocorrência do desastre? São vários sendo certo que algumas razões intrinsecamente relacionadas podem ser apontadas:

- Sentimento de se tomar atitude politicamente correcta.
- Problema de comunicação entre técnicos e seus superiores.
- Alguma cobardia por parte de pessoas que poderiam ter actuado previamente mas que não o fizeram, por receio de prejudicar a carreira.
- Observância cega pela lógica da hierarquia.

As circunstâncias que rodearam o lançamento e o desastre do *vaivém* foram interpretadas por Maier como uma valiosa metáfora e uma analogia para os gestores para que desejam prevenir ocorrências prejudiciais à organização referindo aos “sete pecados mortais” que estiveram na base da catástrofe:

1. Conformismo e obediência cega a regras e procedimentos.
2. Conformismo e obediência cega à cadeia de comando vertical.
3. Ênfase na divisão horizontal do trabalho
4. Prerrogativa para tomar decisões.
5. Orientação para o curto prazo e auto interesses míopes.
6. Obsessão compulsiva para alcançar objectivos sem os ajustar à realidade
7. Supressão e distorção das más notícias.

Estas sete síndromes acima mencionadas reflectem as atitudes responsáveis pelo insucesso nos processos de mudança.

No caso em análise, considero que foram cometidos três destes “pecados”, referenciados nos pontos 1, 4 e 7.

Ponto 1: **Conformismo e obediência cega às regras e procedimentos** - os procedimentos devem ser tomados como meios para atingir determinados fins e não como fins em si mesmo: acontece que, o gestor intermédio implementou a tarefa que lhe foi confiada seguindo as normas e regras de procedimento de acordo com orientações específicas superiores, esquecendo que estas orientações eram para se atingir um objectivo, mesmo que para isso fosse necessário, uma mudança de estratégia na implementação das linhas de orientação.

Logo, o fracasso deveu-se à sua postura reactiva em adoptar uma atitude passiva perante o objectivo final, optando por agir de forma conservadora e reguladora da ordem existente, relacionando-se com os intervenientes de acordo com os seus papéis. Sendo que, é necessário termos a noção de que, para o sucesso de implementação de um processo de mudança, quer seja ela a nível organizacional interno, quer seja de estratégia nos negócios, ou implementação de inovações, a maior parte das vezes exige uma alteração nos papéis dos intervenientes. Por exemplo a nível de negócios, de política, de relações pessoais, só é possível eu estar à altura da concorrência se sei o que se passa do lado oposto e se consigo alcançar a visão oposta.

Ponto 4: **Prerrogativa para tomar decisões** – não é pelo facto de as pessoas serem gestores ou líderes que tomam sempre as melhores decisões. Escutar as vozes críticas e participativas, evita custos de ineficiência. Esta situação foi gerida de uma forma fria, racional e impessoal, assumindo com a responsabilidade apenas de comandar e comunicar as decisões dos superiores hierárquicos, utilizando também um baixo nível de envolvimento emocional na negociação com os colaboradores, o que não permitiu ponderar sobre a forma como a outra parte envolvida exteriorizou os seus sentimentos e suas expectativas relativamente a esta mudança de funções.

Ponto 7: **Supressão e distorção das más notícias** - quando os gestores de topo, se acomodam na transmissão de mensagens em vertical, as más notícias acabam por ser distorcidas e acabam por ouvir apenas aquilo que os outros julgam que eles querem ouvir. Este erro é típico dos gestores intermédios e pode ter várias justificações: medo de ser considerado incapaz, receio de retaliações, falta de coragem para apresentar propostas diferentes dos procedimentos existentes, inibição em contrariar a primeira posição do chefe por falta de argumentos, etc.

Tratando-se de uma mudança de estratégia de funcionamento interno a falha na implementação deste processo resultou no auto despedimento de um colaborador eficaz mas, caso fosse uma mudança de estratégia de negócio, o prejuízo poderia ser bem maior.

Ausência de atributos e competências de liderança

A situação exigia saber o que era necessário fazer para que todos os envolvidos saíssem satisfeitos e a organização triunfasse nesse processo. A liderança respeita a forma de lidar com a mudança e esta situação requeria determinadas competências de liderança, como criatividade para motivar, orientar e influenciar as pessoas para aceitarem a decisão da organização, capacidade para se colocar no lugar de cada uma das partes envolvidas, de modo a encontrar meios para as convencer, com o objectivo lhes dar uma visão do processo, de acordo com as suas expectativas. Ou seja faltou capacidade de adaptação à situação e capacidade de presunção por parte do gestor intermédio.

Entendo ainda que, mais do que ausência de competências de liderança, faltou atributos de uma liderança visionária. Ser visionário implica pró-actividade para prever antecipadamente quais os cenários possíveis para determinados resultados, o que nos permite minimizar os riscos e maximizar os proveitos.

O caso exigia visão antecipada do desfecho desta situação, trabalhando no sentido de mudar o pensamento acerca do desejável para os envolvidos, *versus* o possível e necessário para a organização. Mais concretamente, exigia estabelecer uma relação intuitiva, empática de forma a transmitir aos colaboradores confiança na actuação da administração, cujo impacto e bons resultados poderiam vir a ser visíveis no futuro. Pois era ainda necessário conduzir a situação, fazendo com que a colaboradora, que no caso se sentiu preterida, percebesse que a atitude de mudança de decisão repentina era inovadora e estava orientada para uma viabilidade no longo prazo; que se tratou apenas de uma decisão estratégica que talvez não fosse adequado revelar a razão no momento, mas que certamente teria a sua razão de ser e esta deveria ser revelada a seu tempo; e que decidir com base na inovação não quer dizer que se declinem valores. Era necessário influenciar ainda com o pretexto de que atrás de uma decisão estratégica poderão estar muitas outras benéficas, tanto para o banco como para os colaboradores.

A relação entre os diversos tipos de liderança, tem sido bastante questionada por diversas investigações, sugerindo que a sua eficácia depende também de outros factores como as características dos colaboradores e o contexto cultural.

Terá contribuído também para o insucesso desta mudança, as características dos colaboradores, para além do contexto cultural.

A eficácia das organizações depende do modo como os líderes motivam, mas também da maneira como os seguidores actuam.

Neste caso constatamos também uma “subordinação” que não foi eficaz. Tanto da parte do gestor intermédio que por sua vez responde à administração de topo, como dos colaboradores que directamente dependiam deste gestor intermédio.

Kelley propôs que os seguidores podem ser analisados em função de duas dimensões:

1. Actividade versus passividade.
2. Pensamento crítico versus o pensamento acrítico e dependente.

Ser activo significa tomar iniciativa, agir sem que seja necessário receber ordens, participar activamente nas reuniões e na vida da organização, fazer formação para aprender etc.

Ter pensamento crítico e independente significa “ pensar pela própria cabeça”, ser capaz de fazer crítica construtiva, emitir opiniões próprias, (mesmo que sejam opostas à opinião dominante ou do chefe). Do cruzamento destas duas variáveis, resultam cinco tipos de seguidores:

Os “ *Yes-men*” são colaboradores animados e vivos – mas não são grandes empreendedores: São até servís, tomam iniciativas – mas à luz do que julgam “politicamente correcto”. Apoiam activamente o líder, agem de acordo com o que julgam ser a sua vontade. Antes de emitirem uma opinião, procuram saber o que pensa o líder e tendem a expressar opiniões que se coadunem com as dele. O seu espírito acrítico pode induzi-los a cumprirem quaisquer ordens, independentemente da sua legalidade ou valor ético. Chefias fracas e sem autoconfiança tendem a gostar deles, formando aliança que podem destruir o empenhamento dos mais eficazes.

Os **“Ovelhas”** são acríticos, mas não tem iniciativa, são desprovidos de sentido de responsabilidade, fazem o que lhes é solicitado e nada mais.

Os **“Sobreviventes”** estão perpetuamente na corrente, vivem de acordo com o slogan” é melhor salvo, seguro e incólume de que triste”.

Os **“Alienados “** são pessoas com grande potencial realização e iniciativa – mas que ingressaram num processo de descrença na mudança e se desiludiram com a organização e a chefia. São pessoas críticas e independentes no seu pensamento mas passivas quando levam a cabo o seu papel. São frequentemente cínicas. Tendem a adoptar, gradualmente, concordâncias forçadas, raramente se opondo abertamente aos esforços das chefias. Nas conversas privadas com pessoas da sua confiança revelam as suas opiniões, muitas vezes de modo sarcástico. Mas perante os outros, em circunstâncias mais formais, tendem a primar pela ausência. As razões para essa desilusão e cinismo podem ser diversas, destacando um clima organizacional que premeia a bajulação e o seguidismo, em detrimento da competência, da transparência e do espírito franco e aberto.

“Os colaboradores eficazes” São corajosos, honestos e francos, tomam iniciativa, gerem-se a si próprios, não carecem de liderança fortes para serem bem-sucedidos, sabem trabalhar em equipa. (Rego e Cunha pg.43).

No caso em referência, o processo de mudança foi mal conduzido, porque além de não terem sido empregues competências de liderança visionária, a sensação com que se fica é de que a gestão de topo desconhecia o comportamento, as atitudes e o desempenho, dos seus colaboradores, o que também acabou por provocar a **“subordinação”** ineficaz.

Relativamente à gestão intermédia, a meu ver, fica classificada no grupo dos **Yes-men**, porque apoiou a decisão superior sem questionar, adoptando uma atitude que considerou “politicamente correcta” manifestou espírito acrítico cumprindo as ordens independentemente, neste caso, não da sua legalidade mas sim do valor ético, ao efectuar a comunicação sobre a alteração do plano em última instância, sem transparência e sem saber justificar a situação.

Quanto ao colaborador que não acatou a mudança de planos, pode-se classificar como um **colaborador eficaz** pela sua atitude em questionar. O questionador é oposto à

passividade, só se questiona quando se tem interesse em saber, e o colaborador que se interessa em saber as razões, as causas e as consequências de ocorrências quer internas quer externas à organização, é efectivamente um colaborador eficaz.

Ao questionar sobre decisões assumiu os riscos decorrentes da sua atitude e a coragem para correr e assumir riscos é também uma característica de colaboradores eficazes. De destacar que este colaborador poderia ter enveredado por uma postura alienada dentro da instituição, mas o seu lado eficaz falou mais alto, levando-o a assumir o risco de abandonar a organização.

A subordinação é o lado da liderança que se revela de suma importância, pelo que se torna imprescindível que os líderes tentem identificar as atitudes que se manifestam no comportamento dos seus colaboradores, evitando assim desvios e surpresas na condução de processos desta natureza. Importa pois ter em atenção ao conceito de gestor e de gerido e, em vez de encarar o papel de gestor como superior e mais activo do que o papel do colaborador, é necessário pensá-los como iguais em termos de importância.

Para além de que, sem dúvida, o sucesso de qualquer organização está em fomentar e propiciar comportamentos de **“subordinação eficaz”**, pois é uma realidade que **“sem bons seguidores não pode haver bons líderes”**. As batalhas ganham-se com bons generais, mas também com bons soldados. Pelo que, logo também importa que as organizações valorizem o papel do subordinado – em vez de o tomarem como uma responsabilidade inferior à do líder.

Por outro lado, processos de mudança mal conduzidos como neste caso, podem suscitar reacções de desconfiança e de cinismo, transformando os trabalhadores eficazes em membros organizacionais alienados, podendo ainda concitar o abandono da organização dos membros mais eficazes, conforme ocorreu na prática.

As principais diferenças relevantes existentes entre liderança e gestão e que considero destacar nestes dois casos, residem na seguinte ideia chave:

A verdadeira diferença reside na atitude das pessoas, moldada ao longo dos anos pela educação e pela cultura.

Nos países ricos e desenvolvidos a grande maioria das pessoas segue os princípios de vida como:

1. A ética como princípio básico;
2. A integridade;
3. A responsabilidade;
4. O respeito pelas leis;
5. O respeito pelos demais cidadãos;
6. O amor ao trabalho;
7. O esforço pela poupança e pelo investimento;
8. A honestidade;
9. A consciência social;
10. A disciplina;
11. A pontualidade;

Os países não são pobres porque lhes faltam recursos naturais ou porque a natureza lhes tenha sido cruel. Os países são pobres porque falta vontade de cumprir e ensinar os princípios de funcionamento dos países mais desenvolvidos.

Neste ponto, relativamente a Cabo Verde, destacamos a comparação com as Ilhas Canárias que dispõem de recursos naturais idênticos aos que temos no nosso país mas que, no entanto, apresentam um horizonte temporal de desenvolvimento com cerca de 30 anos à frente de Cabo Verde.

Mais concretamente, constatamos que as pessoas envolvidas neste processo, tanto gestores como subordinados, não se pautaram por desempenhar os seguintes comportamentos básicos:

Ética, honestidade, integridade, responsabilidade profissional, dedicação ao trabalho, respeito pela poupança e pelo investimento e disciplina.

Os gestores não se pautaram, pela ética, pela responsabilidade, pela consciência social, não se esforçaram em poupar um investimento feito em capital humano com larga experiência.

A colaboradora não se pautou pelo amor e respeito ao seu trabalho, não se pautou ainda pelo seu profissionalismo cultivado ao longo dos anos da sua carreira, foi incapaz de se auto-disciplinar no presente com vista a obter ganhos no futuro e à semelhança dos gestores, também não poupou o investimento pessoal de largos anos de experiência a laborar numa organização, abdicando ainda de benefícios e regalias, obtidos neste investimento.

5. Análise de imprensa

5.1 Artigo/entrevista sobre o perfil de uma mulher empreendedora líder no mercado empresarial de transportes públicos.

Artigo publicado no Jornal A Semana de 27 de Março de 2009 - data comemorativa do dia da mulher Cabo-verdiana, intitulado por:” **A Diva que conduz hiace nas estradas do Fogo**”. Este artigo descreve o perfil de uma mulher cabo-verdiana considerada uma líder feminina aos olhos da sociedade cabo-verdiana.

Descrevem assim traços marcantes do perfil desta mulher de 33 anos como sendo “ *O rosto da nova mulher que vai surgindo um pouco por todo Cabo Verde. Trata-se do único caso na ilha do Fogo e quiçá Cabo Verde de um condutor profissional do sexo feminino, com o seu próprio hiace....Batalhadora, honesta, sonhadora....* São palavras que descrevem esta “Diva”. No qual se identifica o reconhecimento da sociedade cabo-verdiana em geral, traços de inteligência emocional inegáveis às competências de um líder - uma cidadã comum, pessoa simples, humilde, com pouca escolaridade.

Neusa Sena Monteiro, de 33 anos diz nesta entrevista que “*encara a profissão como um desafio, para mostrar que as mulheres também são capazes de alcançar seus sonhos desde que lutem para isso*”. O que transpira uma atitude visionária, assertiva, criativa, inovadora, corajosa, disposta a assumir riscos e desafios.

Residente no interior da ilha do Fogo, uma ilha predominantemente agrícola, o jornal descreve esta mulher como “*pessoa dinâmica, espevitada, orgulhosa e de cara levantada*” e para isso ela assume: “*Não deixo nunca passar uma oportunidade de ganhar o meu ganha-pão. A mulher vai a luta se quiser....Foi o que aconteceu comigo, a partir do momento em que me dei conta que tinha que ganhar a vida para sobreviver, sem depender de ninguém*”. Assumindo a atitude pró-ativa, inspiradora e motivadora, de certo modo tentando encorajar e influenciar a população feminina

cabo-verdiana, numa sociedade que ela própria admite na presente conjuntura ainda ser machista.

Nesse artigo, Neusa recorda que teve que percorrer um longo caminho para alcançar o sucesso que tem hoje na sociedade: Começou a vender “Na banheira” (um recipiente de plástico, onde transportava os alimentos para vender - frutas e legumes) até uma determinada altura que passou a gerir um bar/discoteca e agora é condutora profissional de um hiace, (uma carrinha fechada que transporta pessoas) e hoje além do hiace, tem uma loja na sua zona que procura ter sempre abastecida. Esta postura reflecte perseverança, interesse pelo seu trabalho, atitudes próprias de um líder.

Neusa diz-nos ainda que “*ignora o meio machista*” como o da ilha do Fogo. No seu caso trata-se da primeira mulher a mostrar que não são apenas os homens que podem trabalhar nos carros de aluguer, reafirmando ainda que: *hoje o seu sonho é conduzir os veículos longos, ter uma carta de pesados e conduzir autocarros.*

A opinião pública, neste jornal a caracteriza do seguinte modo: “*Ela está metida em tudo, tem opinião própria, é uma mulher extraordinária, um verdadeiro exemplo para as outras*”.

Neusa declara-se ainda “ Consciente do caminho já percorrido, considera que, os tempos mudaram e a cabo-verdiana vai conquistando com muita garra o seu lugar ao sol neste país, declarando ainda:” *As mulheres cabo-verdianas já não podem ser simbolizadas por uma negra a carregar um balaio e com um filho às costas. Somos mais do que isto basta ver o nosso papel na economia do país, na forma como muitas de nós labutamos, pelo sustento e educação dos filhos, e, em muitos casos, de toda a família Já conseguimos muito e hoje muitas de nós tem o poder de decisão, mas acredito que ainda há muito por fazer.*”

Este artigo elogia e reconhece o perfil de uma mulher cabo-verdiana, inserida num ambiente rural, conservador ao qual identificamos traços inegáveis de liderança como:

- Inovação e criatividade
- Atitude visionária
- Postura assertiva
- Honestidade/ Integridade

- Humildade
- Evitamento da incerteza pela aceitação de desafios.
- Autoconfiança

Igualitarismo sexual pela vontade de desempenhar funções que na sociedade se caracterizam como funções masculinas.

6. Entrevista etnográfica em profundidade

Um grupo formado por 10 participantes, todos desempenhando funções de gestão de níveis de topo e intermédio, reuniram-se numa sala, a meu convite, para explanarem e trocarem ideias sobre **gestão e liderança**, cujas respostas registei e observei nas atitudes que abaixo descrevo:

6.1 Opiniões do grupo sobre o conceito de Gestão

Em primeiro lugar constatei que as pessoas partilham praticamente as mesmas ideias sobre a gestão, ou seja os conceitos e as definições ou se repetiam ou então eram similares. Neste encontro, o conceito sobre gestão girou à volta de das seguintes ideias/chave, que se manifestaram através de frases e palavras soltas tais como:

- Planear
- Organizar
- Combinação de recursos
- Alcançar objectivos
- Competência
- Minimizar custos e maximizar resultados

Do cruzamento destas ideias e com a concordância de todos os envolvidos formulou-se o seguinte conceito sobre gestão:

A gestão é o acto de planear e organizar com competência, os recursos humanos, financeiros logísticos entre outros, e de fazer cumprir os objectivos com eficiência para a maximização dos lucros, decidindo em primeiro lugar o que fazer, para depois, então, conseguir fazê-lo através da utilização dos recursos disponíveis.

A característica essencial da gestão para o grupo, reside na combinação dos recursos para alcançar um desempenho ajustado e conciliado à expectativa das pessoas com os objectivos estratégicos da organização. O que exige cumprir regras, procedimentos, controlar e assumir responsabilidades.

Relativamente às atitudes e a postura manifestada entre as pessoas, constatei ainda o seguinte:

Os conceitos e as ideias que estes gestores partilham sobre a gestão se baseia mais em conceitos e definições académicas do que em experiências vividas no dia-a-dia no seio das suas organizações.

Sendo ainda que me transmitiram a sensação de que todos partilham da mesma ideia que o “Gestor é o “*chefe*” visto de uma forma tradicional, é a figura central da organização com poder de decisão e como tal é o responsável pela actividade da organização.

6.2 Que atributos distinguem, gestores acima da média e gestores normalmente eficazes em Cabo verde?

6.2.1 Gestores acima da média

Foram várias as explanações, mas o grupo concordou que o que os gestores acima da média se revelam de grandes competências técnicas, são muito dedicados ao trabalho, são pessoas que são dotadas de comportamentos egoístas, que pensam sempre em atingir os seus objectivos pessoais, serem bem sucedidos no seu desempenho, que os faz estarem sempre alinhados com o objectivo de maximizar os resultados da organização, mesmo que para isso tenham que ultrapassar os comportamentos básicos da socialização. Preocupam-se mais com o curto prazo, do que com a planificação para o melhoramento e aperfeiçoamento do desempenho da organização no futuro.

Este conceito se espelha nas seguintes opiniões do grupo:

1. – Os gestores acima da média são: *Lutadores, mas sempre desviados dos seus objectivos finais porque a média procura sempre satisfazer os interesses pessoais em primeiro lugar.*
2. - *Apresentam grande dedicação ao trabalho, espírito de sacrifício.*

3. - *Focalizam-se nos objectivos satisfazendo as suas expectativas e necessidades, apresentam poder de decisão atempadamente, coragem, são bons gestores das próprias emoções e são bons comunicadores.*
4. - *Detêm capacidade de obtenção de resultados no curto prazo com maior facilidade do que planificação para os obter no longo prazo. Normalmente empresas com este estilo de gestão enfrentam dificuldades após a retirada do seu líder, quer por substituição, por reforma ou por morte. Porque a organização como um todo não partilha uma visão agregadora e uma ambição comum. Ou seja a organização enfrenta dificuldades a sobreviver ao próprio líder.*
5. - *Independentemente dos recursos, maximizam os lucros, mesmo que para isso tenham que passar por cima de princípios básicos de respeito pelos outros, fixando-se no objectivo de agradar os accionistas, com resultados positivos. Ou seja, trabalham no curto prazo.*

6.2.2. Gestores normalmente eficazes.

No grupo surgiram três opiniões diferentes, conforme exposto: porque a maioria acordou que o gestor acima da média se confunde com o gestor eficaz.

1. - *Têm que ser eficazes sob pena de sermos incongruentes com a definição. Eficazes mas rotineiros.*
2. - *O gestor eficaz corresponde ao gestor acima da média.*
3. - *Consegue resultados, cria uma equipa, preocupa-se com auto formação.*

6.3 Opiniões sobre o conceito de liderança

Foi curioso como a maioria das pessoas nesta entrevista relaciona quase que instintivamente, o conceito de liderança apenas com o desempenho político. Tendenciosamente as ideias sobre liderança se canalizam para cena política do país, o que gerou até um certo ambiente de discussão, porque dentro do grupo havia pessoas com cores políticas diferentes. Logo, com muito tacto, tive que contornar a situação e recordar aos presentes que o objectivo do encontro era apurar ideias sobre a liderança

organizacional de uma forma geral e não discutir e opinar sobre os partidos políticos do nosso país.

É ainda de destacar que apenas poucos elementos do grupo definiram conceitos gerais sobre a liderança enquanto papel desempenhado por um gestor organizacional, independentemente da sua função política. Mas de uma maneira geral o grupo concordou que a liderança se concentra no recurso mais importante, “**As Pessoas**” e como tal é o processo de desenvolver e comunicar uma visão, motivando as pessoas para conseguirem o empenho e o “compromisso” de todos os elementos do grupo organizacional. Concordaram também que o líder deve ser negociador, deve propiciar a criação e o desenvolvimento de equipas, conduzir e orientar os trabalhos, **deve ser um gestor de qualidade**, implementando e conduzindo programas de qualidade de vida. Deve ainda proporcionar “Coaching”, apoiar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores que lhes estão afectos. Contudo, de uma forma geral, o conceito de liderança para este grupo de entrevistados vai um pouco mais além da gestão, através da seguinte ideia: *Quem tem capacidade para exercer a liderança consegue fazer mudanças para melhorar tanto as acções e as práticas, como os hábitos da organização no cômputo geral.*

Outra ideia partilhada no grupo é a seguinte: o líder motiva tudo e todos para atingirem o mesmo fim, mas a condição para conseguir motivar e inspirar, **é ter visão, ou seja conseguir ver o que os outros não alcançam é a condição essencial para se construir uma equipa e conseguir orientá-la através de uma comunicação simples, demonstrando ainda possuir um perfil honesto e íntegro.**

Também consideram dois atributos essenciais para o líder conseguir bons seguidores. **A honestidade e a humildade.**

6.3.1 Qual o atributo que distingue um líder excepcional de um bom líder em Cabo Verde.

Esta questão novamente levantou uma série de contra-sensos e a primeira posição que causou polémica no grupo foi a seguinte ideia com a qual a maioria concordou: “**Ou se é líder ou não se é líder, não se pode distinguir entre ser um líder excepcional e um bom líder. O que pode haver são diferentes estilos de liderança.**”

Um grupo de seis pessoas foi ainda mais além, afirmando que um líder não tem que impreterivelmente que ter várias competências e capacidades sendo que em algumas dessas competências ele pode ter um desempenho bom ou muito bom e que em outras ele pode ter desempenho excepcional, o que pode fazer dele um líder excepcional ou um bom líder. A tendência para melhor desempenho em cada situação irá definir o seu estilo de liderança.

Dentro do grupo também houve fortes opiniões de que não existem líderes excepcionais em Cabo Verde, no fundo por razões que se prendem à nossa cultura e a nossa forma de estar na sociedade.

Entretanto transcrevo depoimentos/ posições que achei interessantes sobre a diferença entre **liderança excepcional** e **boa liderança em Cabo Verde**, na opinião dos elementos do grupo:

Depoimento nº1

A diferença reside na capacidade “de ver” a longo prazo. Precisamos de visionários em Cabo Verde. Primeiro porque a nossa cultura é profundamente marcada pelo curto prazo. Somos um país do “curto prazo”. Os historiadores e os antropólogos hão-de de nos explicar este tique, quiçá impulsionado pela falta de recursos devido a longos períodos de seca, moldado ao longo de gerações que tinham que lutar pela sobrevivência do dia-a-dia, pela chuva se vinha ou não vinha, que incutiu no cabo-verdiano valores que se manifestam através das seguintes ideias: “Hoje não temos o pão, amanhã Deus há-de dar”; “Tudo há-se de resolver”; Naturalmente que podemos/devemos adicionar outros atributos como a tolerância e o respeito pela diferença - que nos tem conduzido, entre outros, a uma democracia em crescimento – a capacidade de ouvir e de se colocar na pele do outro e a abertura para ideias novas (poderoso motor de inovação.)

Depoimento nº2

“O verdadeiro líder é aquele que é o agente de mudança, define direcção e visão e inspira os outros para seguirem a sua direcção. Sem citar nomes penso que temos excelentes líderes em Cabo Verde. O que distingue o excelente e o bom é a capacidade situacional, que este último, as vezes não tem. Exemplo disso são os políticos (alguns

bons) que devido a "ferrenhice" política não conseguem adaptar o seu estilo de liderança a determinadas situações e criam antipatia desnecessária.

Depoimento nº3

Um líder excepcional é antes de tudo um bom líder. A meu ver os atributos que fazem um líder excepcional se distanciarem de um bom líder são:

A capacidade de em circunstâncias idênticas o líder excepcional poder conseguir maiores e melhor equilíbrio/resultado para a organização.

Resumindo sendo Cabo Verde um mercado pequeno contribui para essa diferença: A falta de massa crítica, de perspicácia e de inovação, de visão e de espírito empreendedor.

Depoimento nº4

A simplicidade e a clareza em fazer passar a mensagem e em criar uma cadeia de seguidores (mas não carneiros). Infelizmente na minha opinião, não temos a classe de líderes excepcionais em Cabo Verde.

Depoimento nº5

O líder excepcional consegue atingir objectivos, influenciando os seus pares sem necessariamente possuir todos os recursos disponíveis. Tem grande dedicação ao trabalho, grande capacidade para superação situações de crise, fonte de inspiração.

Depoimento nº6

Não tenho conhecimento de líderes excepcionais em Cabo Verde, mas deveria ter os seguintes atributos:

- Constrói uma visão do negócio estabelecendo uma estratégia direccionada e partilhada por todos.*
- Utilizar técnica do feedback. Ouvir atentamente as pessoas para se situar e avaliar.*
- Gerar concordância entre valores pessoais e a organização.*

- *Utilizar a técnica da motivação e do coaching.*

- *Inovação, responsabilidade e responsabilização.*

Depoimento nº7

- *Visão. Um Líder excepcional não pensa apenas no balanço de Dezembro, pensa em construir uma organização que sobrevive a si mesma. Orienta a organização para o curto prazo garantindo a sua sustentabilidade. Ter a capacidade de "embarcar" toda a organização na visão de longo prazo.*

Depoimento nº8

- *Líderes excepcionais? Será que já os temos em Cabo Verde?- A diferença está no objectivo pessoal bem alto e legalmente possível. Não está para perder com Cabo Verde, porque não são muito apreciados pela classe política. A auto consciência, é a qualidade mais importante do líder, logo é este atributo que o faz excepcional.*

Depoimento nº9

O líder excepcional revela-se pelo desejo de produzir uma diferença real na vida das pessoas que ele orienta. É bom ouvinte, é alguém que encoraja o pensamento, independentemente da acção.

Perante os depoimentos nesta amostra representativa de um todo, pode-se concluir que as principais diferenças entre líderes excepcionais e bons líderes no entender das pessoas em Cabo Verde, reside essencialmente nos seguintes atributos:

- Atitude visionária considerada como o poderoso motor da inovação e criatividade.
- Fluência verbal através da forma de comunicar - comunicação simples e clara.
- Capacidade para influenciar e motivar.
- Humildade e respeito pelas diferenças.

Do exposto conclui-se que de uma forma unânime este grupo considera que os líderes em Cabo Verde carecem essencialmente de **atitude visionária**.

6.3.2. Qual dos géneros faz melhores líderes, masculinos ou femininos?

A maioria dos participantes pensam que é indiferente e esta maioria defendeu ainda a seguinte ideia, *“A liderança não privilegia nem um nem outro género, um líder o é, independentemente do género, o que pode influenciar é o estilo de liderança e as oportunidades”*.

No entanto destacamos duas opiniões contrárias à corrente acima:

Depoimento 1

“Indubitavelmente o género feminino, só não existe mais líderes femininos porque o masculino ainda não se consciencializou disso.

Depoimento 2

A meu ver a liderança deve ser vista caso a caso. No entanto, em Cabo Verde, denota-se maior número de géneros femininos em áreas como Educação e Saúde em contraposição com áreas mais técnicas (construções) dominadas pelo género masculino. Esta constatação não significa haver melhor predominância de melhores líderes deste ou daquele género na área específica. Considero que liderança avalia-se pela capacidade/estilo da pessoa (e não pessoa ou grupos) com capacidades para conseguir o melhor resultado.

Embora sejam só duas opiniões no seio deste grupo, a história, as práticas e o comportamento da sociedade, tem-nos apresentado um país onde ainda domina em grande escala comportamentos de uma sociedade machista.

7. Inquérito sobre normas valores e práticas da sociedade cabo-verdiana

Foram distribuídos 30 questionários a colaboradores pertencentes a empresas de vários sectores de actividade; Comércio, indústria, educação, sector energético, sector financeiro, gestão portuária e alguns políticos.

	Cabo Verde		Média da GLOBE	
	O que ocorre	O que devia ocorrer	O que ocorre	O que devia ocorrer
1.Distância do Poder	4,9	2,3	5,2	2,7
2.Assertividade	4,9	4,3	4,2	4,6
3.Orientação para o Futuro	2,5	5,4	3,9	5,5
4.Orientação para o desempenho	3,8	6,4	4,2	4,6
5.Orientação Humana	5,1	5,6	4,2	4,6
6.Evitamento da Incerteza	3,5	5,3	4,2	4,6
7.Coletivismo Endo grupo	3,8	4,6	4,2	4,6
8.Coletivismo Societal/Institucional	3,2	2,9	4,3	4,7
9.Igualitarismo Sexual	4,3	5,6	4,2	4,6

1.Distância do poder

Nesta pequena amostra, representativa da sociedade cabo-verdiana, podemos concluir que na dimensão distância do poder, Cabo Verde ficou cotado abaixo da média da GLOBE, ou seja, as pessoas não associam em grande escala o poder à autoridade ao prestígio ao status e às posses materiais. Os cabo-verdianos promovem maior grau de igualitarismo e de participação das pessoas nas tomadas de decisões.

2.Assertividade

Verificamos ainda que os cabo-verdianos são assertivos, são confrontacionais, dizem o que pensam, gostam de expressar opiniões, as pessoas que valorizam a competição a lealdade, gostam de questionar, são abertos e participativos.

3. Orientação para o futuro

Na dimensão orientação para o futuro, com uma pontuação de 2,5, registou um índice abaixo da pontuação média da GLOBE, isto é o reflexo do pensamento direccionado para o curto prazo, próprio da cultura cabo-verdiana. As pessoas preocupam-se muito em resolver problemas do dia-a-dia que são os mais rotineiros do que planificar o futuro. Ou seja não se importam em prever o futuro, ganham o futuro através de acções diárias.

4. Orientação para o desempenho

Identificamos também uma fraca orientação para o desempenho, relativamente à média da GLOBE. As pessoas valorizam muito pouco a formação, o desenvolvimento e a experiência profissional. Este facto tem a ver com a condição de Cabo Verde ser um país de fracos recursos e com poucas oportunidades, o que faz com que a sociedade valorize o conhecimento pessoal e a amizade em detrimento da formação e do desempenho profissional.

5. Evitamento da incerteza

Na dimensão de evitamento da incerteza, revelamos ser fracos relativamente à média da GLOBE. De facto as pessoas na sociedade se revelam um pouco conservadoras às regras, normas e procedimentos. Existe pouca apetência para enfrentar o risco e a mudança.

6. Orientação humana

O índice para a orientação humana é elevado em Cabo Verde, ultrapassando a média da GLOBE. Os cabo-verdianos valorizam muito as relações humanas, as relações sociais, a simpatia e a ajuda ao próximo, quiçá também por sermos um país de fracos recursos, sempre tivemos uma quota de desemprego elevada e de termos poucas oportunidades. Isso desenvolve nas pessoas o espírito de solidariedade que se reflecte na nossa forte orientação humana.

7. Coletivismo endo-grupo

Pudemos considerar que a sociedade se revela mais individualista e menos colectivista do que a média da GLOBE.

8. Colectivismo societal/institucional

Com uma cotação adquirida de 3.8, abaixo da média da GLOBE, entendemos que as organizações tendem a valorizar mais a autonomia e a liberdade individual dos indivíduos inseridos nas organizações.

9. Igualitarismo sexual

O índice apurado apresenta na ordem da média da GLOBE com 4.3. Isso leva-nos a considerar que a sociedade e as organizações defendem o igualitarismo, ou seja minimizam a diferença de papel dos sexos e a discriminação sexual.

8 Conclusão das pesquisas

8.1. Introdução

A grande profusão de estudos sobre liderança transforma o tema num dos que tem a mais vincada presença nas ciências organizacionais.

O conceito de gestão partilhada ao longo desta pesquisa se baseia essencialmente no seguinte conceito: *Conseguir objectivos através de uma melhor utilização de recursos humanos, materiais, financeiros, logísticos etc.*

A minha questão é: será que se pode combinar os recursos humanos com os demais recursos existentes?

É sem dúvida este factor que diferencia o conceito de gestão e de liderança e o que acontece é que gestores, de facto, tratam de igual modo dos demais recursos e a gestão das pessoas.

Mas a gestão das pessoas exige uma atitude diferente, um comportamento visionário, um auto domínio dos nossos pensamentos e opiniões, exige ainda a noção do respeito pelas diferenças, a capacidade de adaptação em diferentes meios, ambientes e momentos e, principalmente, a capacidade para influenciar as pessoas, despertando nelas o desejo de participar e de alinhar nos objectivos traçados.

Fala-se muito na capacidade de influenciar como principal importância no conceito de liderança. Mas influenciar significa fazer com as pessoas nos sigam. Mas será que só seguir chega? O importante é seguir com vontade e determinação.

Ou seja gerir pessoas exige liderança e não gestão, às pessoas aplica-se a liderança e, aos meios materiais, financeiros e logísticos, aplica-se a gestão.

8.2 Conclusão sobre o comportamento e os atributos de um líder eficaz cabo-verdiano.

Pelo exposto cheguei a conclusão que em Cabo Verde valoriza-se o líder quando este tem os seguintes atributos:

- Inteligência
- Honestidade/Integridade
- Experiência profissional
- Forte orientação humana
- Humildade.

Inteligência – pela sua forma de expor os assuntos e de os relacionar, e pelo entendimento que demonstram ter sobre cada situação e principalmente pela capacidade de discernimento entre o certo e o errado, reconhecendo e adaptando à cada situação uma atitude complacente. Esta demonstração de inteligência é muito apreciada pela sociedade superando a apetência pela inteligência de autores de grandes obras e projectos, por exemplo.

Honestidade – Em reconhecer a cada momento a verdade dos factos sem omitir as situações menos favoráveis, mesmos que estas sejam difíceis de enfrentar, esta é uma atitude muito apreciada pela sociedade.

Experiência profissional – demonstrado pelo historial de sucesso no desempenho de cargos e funções através do profissionalismo e da maturidade profissional.

Forte orientação humana – Ter o sentimento de inter-ajuda muito desenvolvido.

Humildade – Através da simplicidade no relacionamento social, e na disponibilidade para atender e dar atenção às pessoas.

Estes atributos foram ainda confirmados no estudo de caso apresentado no capítulo 4.2 Traços de um líder eficaz, através da análise feita sobre o comportamento e atitude do Eng.º Manuel Inocêncio.

No entanto para concluir, vou apresentar a auto avaliação que este líder fez do seu perfil, extraída numa entrevista cujo conteúdo centrou-se a volta dos traços relevantes e competências importantes para uma liderança eficaz, revistos nos estudos de Stodgill. Na qual realçou os seus pontos fortes e fracos.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Humildade	Simpatia
Assertividade	Criatividade
Fluência verbal/comunicação	Teimosia/Vontade de ter sempre razão
Tolerância ao stress	Coaching
Experiência	Atração pelo risco/Evitamento da incerteza
Apetência para alcançar os resultados	Capacidade para influenciar
Orientação pessoal	
Honestidade	
Capacidade para fazer escolha e para se adaptar as diferentes situações	

É de facto interessante, os seguintes pontos realçados na auto-análise do seu perfil:

1. Apetência para alcançar resultados devia pressupor criatividade e o evitamento da incerteza, mas esta é uma característica que não é específica apenas deste líder, é generalizada nos cabo-verdianos, moldados pela sua cultura.

2. A forte fluência verbal e a capacidade de comunicação de forma eficaz pressupõem capacidade para influenciar, mas no entanto ele reconhece não ser um grande influenciador, de certa forma entendendo ser reflexo da sua postura pouco simpática que leva muitos a considerem-no arrogante.

Avaliação pública do perfil do Eng.º Manuel Inocêncio

Em Cabo Verde estamos em época de pré-campanha presidencial, com um cenário em que estão a concorrer três candidatos, e o Eng. Manuel Inocêncio Sousa é um deles.

Uma grande parte da opinião pública que se manifesta através de entrevistas, de comentários dos jornais tanto publicados semanalmente, como nos espaços dos jornais on line, nos debates tanto públicos como em grupos informais, bem como nos contactos e conversas que tive com diversas pessoas da sociedade civil sobre o perfil deste candidato, cheguei a conclusão é que as pessoas que o conhecem no seu circuito, não só político, como da sociedade, de trabalho, ou mesmo aqueles que tiveram um pequeno contacto com ele, sem mesmo terem uma ligação formal construída, reconhecem nele o seguinte perfil:

Honesto, trabalhador, de fácil acesso, credível, com carisma, tem competência, é sério e íntegro, *mas é tímido*.

Estas opiniões reforçam o perfil deste líder, identificado ao longo deste trabalho. No entanto, reconhecem a timidez para justificar a ideia generalizada de arrogância e antipatia.

Opiniões contrárias, para além daquelas baseadas em opções políticas que naturalmente são tendenciosas, entendem que o Eng.º Manuel Inocêncio Sousa não tem o perfil para ser Presidente da República porque é **arrogante e antipático**. De realçar que estas opiniões contrárias têm origem maioritariamente na personalidade dos cabo-verdianos, que são um povo naturalmente aberto, simpático, se inter-agem muito rapidamente e de forma muito natural. E de igual modo esperam que qualquer líder, seja ele de foro político ou organizacional também tenha estas características, e este sentimento é de tal forma desenvolvido, que neste contexto importante da decisão da sociedade para colocar alguém no mais alto cargo da nação chega a suplantar o reconhecimento aos atributos como honestidade/integridade, experiência e orientação humana.

A arrogância reconhecida pela opinião pública, está ligada a sua postura física muito pouco simpática impulsionado pela sua timidez, e não ao verdadeiro conceito de arrogância que se revela em postura de pessoas altivas, teimosas que querem ter

sempre razão impondo as suas ideias, não escutam e nem dão crédito a opiniões contrárias, egoístas centradas no seu ego pessoal.

E normalmente, os arrogantes cultivam sempre grande distância do poder, e delegam muito pouco por falta de confiança, e estes traços não se adaptam a figura do Eng.º Manuel Inocêncio Sousa, ao longo deste estudo.

No entanto, não posso deixar de reconhecer a importância que os cabo-verdianos dão, a postura de uma liderança aberta, na pessoa de um líder expressivo e simpático capaz de transmitir muito calor humano, chegando mesmo e de uma forma massiva a confundir a ausência destes comportamentos com o comportamento arrogante.

Num encontro com a sociedade civil em S.Vicente, um grande artista muito conceituado em Cabo Verde, cantor e compositor – Vlademiro Ferreira conhecido por Vlú, deu uma publicamente uma declaração de voto e achei muito interessante uma parte da sua mensagem quando ele assim disse:

“Ele não é arrogante, ele é sério, está sempre atento a tudo que se passa a sua volta”.

8.3. Conclusão sobre os traços da cultura Cabo-verdiana e o seu reflexo nas nove dimensões nucleares do projecto Globe.

Ao longo desta pesquisa feita através da análise dos casos reais, das entrevistas, da análise da imprensa das conclusões sobre os questionários, e dos estudos de casos, apercebemos que os cabo-verdianos são dotados das seguintes características sócio culturais:

Postura social aberta, participativa, simpática, gostam de dialogar, de questionar, curiosos por natureza, e como bons questionadores, querem sempre saber de tudo que passa a sua volta, que se revela através de uma forte assertividade.

A assertividade tem reflexo também directamente no baixo índice da distância do poder. Pois numa sociedade em que a população maioritariamente está habituada a dizer o que pensa, existindo ainda uma certa liberdade no relacionamento social, a tendência é induzir um comportamento organizacional mais leve, sem grandes barreiras hierárquicas, com fortes inclinações pela prática de uma gestão mais participativa, que por outro lado também exige o perfil de liderança seja carismático e

determinado, capaz de contornar possíveis enviesamentos nos comportamentos organizacionais.

Outra característica do país é que se reflecte no comportamento das pessoas, é o facto de Cabo Verde ser um país pobre sem recursos. Existe por isso no seio dos cabo-verdianos um grande sentido de inter-ajuda, que se traduz no forte índice de orientação humana. E por sua vez, a forte orientação humana reflecte directamente na sua fraca orientação para o desempenho, isso porque naturalmente e de uma forma espontânea o nosso instinto é nos protegermos uns aos outros para garantirmos a sobrevivência daqueles que nos são mais próximos. A correlação entre estas duas variáveis faz com que se dê primazia aos contactos personalizados, a amizade, a influência pessoal para promoções e assunção de funções/cargos em detrimento do nível de desempenho e de formação académico/profissional.

Ainda a característica do país com fracos recursos, e de país pouco desenvolvido, induz o sentimento de luta pela para garantir a sobrevivência do dia-a-dia, o que faz também com que as pessoas não se concentrem muito no futuro, e logo este comportamento se reflecta através da fraca orientação para o futuro, o que no entanto não quer dizer que não se preocupam com o futuro. Preocupamos sim, mas não como deveríamos preocupar. Daqui se traduz a falta de visão identificada na liderança cabo-verdiana ao longo deste estudo, porque a tendência é resolver tudo hoje e pensar que amanhã é uma outra fase.

Por exemplo, o Governo lançou um projecto a médio e longo prazo para a ilha de S.Vicente que se intitula Cluster do Mar que visa explorar os nossos recursos marinhos tirando proveito da nossa localização geoestratégica. É um projecto de médio e longo prazo e como tal foram lançadas ideias através de desenhos e concepções para serem melhoradas, razão porque o projecto foi aberto a sociedade civil para comentários, críticas e aperfeiçoamentos. A verdade é que grande parte da sociedade mostrou-se descrente neste projecto, pessoas influentes, técnicos da área, muitos entendem que o Cluster do Mar não existe, é esvaziado de conteúdo. Mas a verdade é que, o que foi apresentado foi apenas um projecto desenhado com ideias para serem aplicadas a médio e longo prazo. Eis a principal razão da descrença neste projecto, a não-aceitação da sociedade cabo-verdiana pela visão do futuro, pois os cabo-verdianos, preferem coisas concretas, palpáveis passíveis de realizar e de rentabilidade no curto prazo.

Logo a liderança cabo-verdiana só poderá se motivar para demonstrar uma atitude visionária, se de facto esta atitude for aceite universalmente pela sociedade. Pois provado está que não há líderes sem seguidores, e a tendência ainda é tamanha, que quando aparece um líder cabo-verdiano que se focaliza no futuro, as pessoas o classificam de sonhador e utópico, e este tem muito pouca aceitação na sociedade quer a nível geral, quer a nível organizacional.

Para que os líderes comecem a ser visionários em Cabo Verde é necessário também que a sociedade civil molde a sua mentalidade cultural e comece a entender que o “amanhã se constrói hoje”, ou melhor, pensando hoje.

O evitamento da incerteza, também uma característica que se revela fraca devido a nossa cultura de país sem recursos. Valorizamos o certo e recusamos a avaliar o incerto, mas devemos avaliar o incerto e arriscar para conseguirmos melhorias, mas também é um facto que arriscar exige segurança e recursos que permitam colmatar o risco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

Bennis W.,” *O retrato robot de uma nova geração de líderes “ Executive Digest.*, 1997. Nº58.

Donnelly.Gibson,Ivancevich - Administração –*Principios de Gestão Empresarial –* McGraw-hill 2000.

Goleman D., Boyatzis R.,Mckee A., *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional Nas Organizações* Editora Gradiva publicações Lda, 2007.

House R.J., & Aditya, R.N. “The social scientific study of leadership: Quo vadis?”, *Journal of Management*, 1997, n.º 23.

Kotter J.,”*Como identificar e desenvolver líderes nas Organizações” Executive digest*, 1997 nº37.

Rego A., Cunha M., *A Essência da Liderança – Mudança.Resultados.Integridade.* RH Editora, 2007 .

Rego A.,Cunha M - *Manual de Gestão Transcultural De Recursos Humanos.*RH Editora, 2009.

Sítima,L., Ferreira M.M., – *Na Agenda Dos Líderes Mudança-Globalização - Sustentabilidade.* Prime Books 2010.

Zalenik, A., “ *Manager and Leaders, are they different”?* *Harvard Business Review* 1997, nº55.

Sites

www.journalofworldbusiness.com

<http://www.semana.publ.cv>

<http://www.liberalonline.com>

<http://www.educacaoprofissional.com.br/artigos/motivacao.asp>

<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Capa/>.

<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Materia/5815/liderancas-no-topo-do-desafio.html>.

Imprensa

Jornal A Nação – Semanário.

Jornal A Semana. Semanário

Jornal O Expresso das Ilhas - Semanário

ANEXO

Entrevista com o Engº Manuel Inocência Sousa.

Entrevista com o Engº Manuel Inocêncio Sousa cujo conteúdo centrou-se a volta dos traços relevantes e competências importantes para uma liderança eficaz, revistos nos estudos de Stodgill.

VS (Vanda St.Aubyn) – Considera-se uma pessoa humilde?

MIS (Manuel Inocêncio Sousa) - Cultivo a muito a humildade, saio fora do meu “eu” para escutar as pessoas.

VS – Então reconhece que se preocupa muito com as pessoas?

MIS – Sim, preocupo-me muito, e também sou político, não se pode ser político sem se preocupar com as pessoas, pelo menos é o que eu penso.

VS - É uma pessoa alegre e simpática, gosta de conviver?

MIS – Não sou simpático e reconheço que é uma fraqueza minha, mas gosto de conviver.

VS – Considera-se uma pessoa assertiva?

MIS – Sim. Tenho uma assertividade muito desenvolvida, o que também contribui para dar de mim a ideia de arrogante e de excessivo valor pessoal.

VS – Qual é o grau da sua espontaneidade?

MIS- Fraco.

VS- E criatividade, considera-se uma pessoa criativa, faz planos para o futuro?

MIS – Não. Sou muito pouco criativo, mas penso no futuro, sem contudo formular grandes planos.

VS - É Inteligente?

MIS – Sim. Acho que sim.(sorriso tímido)

VS – Tem boa fluência verbal, qual o feedback que recebe da sua comunicação?

MIS – É muito forte, considero-me bom orador, consigo captar atenção de outras pessoas, tenho um feedback muito positivo do entendimento do outro lado.

VS – Tem abertura para aceitar mudanças?

MIS – Sim, aceito mudanças sem bloqueios, aprendi com a experiência de vida e sei acatar o impulso da mudança.

VS – Tem atracção pelo risco?

MIS – Não. Assumo o risco para enfrentar dificuldades, quando é necessário, não o encaro como uma atractividade. Prefiro a certeza dos factos.

VS- Como se sente em relação a sua estabilidade emocional?

MIS – Hoje tenho um grande domínio das minhas emoções, posso dizer que quase por completo.

VS – qual é a sua capacidade de tolerância ao stress?

MIS – É completo, Hoje também consigo ter uma grande capacidade de superar situações difíceis.

VS – Gosta de ser Leal? –

MIS – Não gosto de ser, eu sou leal.

VS – Então costuma ser sempre sincero?

MIS – É um dos meus pontos fortes.

VS – tem muita capacidade de presunção?

MIS- Diria que tenho uma capacidade média, eu não me considero um grande influenciador.

VS – Numa discussão insiste sempre por defender as ideias, ou aceita opiniões contrárias?

MIS – Não sou teimoso, eu ultrapassei esta fase, antigamente eu era muito teimoso.

VS – Como é que encara as derrotas?

MIS – Com muita naturalidade.

VS – Como se relaciona com os seus colaboradores/subordinados, exige que cumpram o protocolo com respeito pelas regras e separação de poderes?

MIS- Não sou muito fraco nesta matéria, estou sempre disponível, mas sou vítima da figura física, outro ponto que faz muita gente ter a percepção de mim como sendo mau e arrogante.

VS - Como faz o acompanhamento dos seus colaboradores no dia-a-dia?

MIS - Gosto de delegar, deixo as pessoas a vontade, principalmente se tenho confiança?

VS -Qual é o seu nível de apetência para alcançar resultados?

MIS – É muito forte, traço meta para alcançar resultados.

VS – Gosta de ocupar posições altas?

MIS – de certa forma sim, mas o meu desejo em assumir responsabilidades e de ocupar posições, se reflecte mais na minha disponibilidade para aceitar desafios.

VS - Os seguinte traços são, no entanto, reflexo de quatro dimensões no indivíduo essenciais para se tornar um líder:

- 1. A escolha - é preciso fazer renúncias, abrir mão de determinados confortos, é uma opção de assumir todas as vantagens e desvantagens.**
- 2. Liderar a partir da consciência de que, será necessário manter relações humanas, de comunicação e empatia;.**
- 3. Ter a técnica para entender o aspecto estratégico.**
- 4. Ser capaz de adaptar-se a diversas situações.**

VS - Concorda?

MIS - Sim

VS - Qual destes destas dimensões dá maior prioridade?

MIS – A escolha e a Capacidade para se adaptar a diversas situações.

VS - Qual destes dois aspectos tem maior importância para si?

MIS- Sem os dois é difícil.

VS - Qual deles é o mais importante dispensável?

MIS – Os dois são indispensáveis.